БИЗНЕС - ПАРК УНИКУМ

УПРАВЛЕНИЕ В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Научный интернет-журнал

2021 № 6

СОДЕРЖАНИЕ

№	Наименование статьи	Автор	стр.
1	Построение цифровой модели торговой организации	Шабалин А.С.	3
2	Проектирование эффективной системы управления на примере кафе-кондитерской «ВКУСНО ЕМ»	Степин А.О.	22
3	Организация проекта расширения бизнеса на примере АО «ЕГОРЬЕВСК-ОБУВЬ»	Егорова В.В.	40
4	Проектирование эффективной системы управления на примере компании по оказанию услуг в транспортно-логистической сфере	Клемешова М.С.	59
5	Проектирование эффективной системы управления на примере компании по торговле магазин одежды «ZARA»	Заварзина Е.А.	62

ПОСТРОЕНИЕ ЦИФРОВОЙ МОДЕЛИ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Шабалин Александр Сергеевич

магистрант программы «Менеджмент предпринимательской деятельности»
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва

DESIGNING A DIGITAL MODEL OF A TRADE ORGANIZATION

Shabalin Alexander Sergeyevich

master's degree program "Management entrepreneurship"
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

Аннотация

Цель данной работы - предложить цифровой аналог бизнес-процесса торговой организации на основании анализа действующей бизнес-модели организации. Проведен анализ бизнес-модели торговой организации на примере ООО «МВМ» в условиях цифровой трансформации экономики. Предложен подход к цифровизации бизнес-процесса «Транзитная доставка» позволит повысить оперативность доставки мелких партий товаров. Обоснован расчет экономического эффекта от рекомендаций/

Ключевые слова: цифровая бизнес-модель, омниканальность, логистические издержки, эффективность управления запасами, цифровой аналог.

Abstract

The purpose of this paper is to propose a digital analogue of the business process of a trade organization based on the analysis of the current business model of the organization. The analysis of the business model of trade organization on the example of "MVM" LLC in the context of digital transformation of the economy has been carried out. The proposed approach to the digitalization of the business process "Transit Delivery" will increase the speed of delivery of small shipments

of goods. The calculation of the economic effect of the recommendations is substantiated
Keywords: digital business model, omnichannel, logistics costs, inventory management efficiency, digital analogue

1. Основная часть.

Методологии построения и использования бизнес-моделей посвящены работы О. Гассмана [1], М. Джонсона, [2], А. Остервальдера [12], И.С. Пушкина [13, 14, 15, 16, 17], Г.Н. Калянова [11], С.В. Рындиной [18], В.В. Масленникова [2, 9, 10] и др.

Эффект цифровизации состоит в том, что в материальные продукты включается цифровая составляющая, которая расширяет функциональность и ценность продуктов, а также в некоторых случаях полностью замещает их (цифровые двойники). Концепция цифровой бизнес-модели торговой организации представлена в таблице 1 [18, с. 25].

Таблица 1 - Концепция цифровой бизнес-модели

Омниканальность	**Драйвер экосистемы**
1	2
«Присвоение» отношений с клиентом. Создание многопродуктового клиентского опыта в соответствии с событиями в его жизни. Клиент выбирает каналы.	Стать точкой назначения в своем пространстве. Добавить вспомогательные и, возможно, конкурирующие продукты. Обеспечить превосходный клиентский опыт.
Интегрированная цепочка добавленной стоимости.	Извлечь данные о клиенте изо всех его взаимодействий. Подобрать поставщика под потребности клиента. Извлечь «ренту».
Поставщик	Модульный производитель
Продажа через другие компании. Потенциальная потеря влияния. Основные навыки: низкая стоимость производства, постепенные инновации.	Готовые к использованию продукты/услуги. Способность адаптироваться к любой экосистеме. Постоянные инновации продуктов/услуг
Цепочка добавленной стоимости	Экосистема

Источник: [5, с. 19]

Важно, что цифровизация обеспечивает автоматический сбор данных, которые можно использовать для развития физических продуктов и услуг, можно продавать клиентам или передавать безвозмездно для укрепления лояльности дополнительные цифровые составляющие физического продукта или услуги, формируемые на основе ценности, извлекаемой из данных.

2. Анализ бизнес-модели ООО «МВМ»

По результатам исследования бизнес-модель ООО «МВМ» можно представить следующим образом (таблица 2). Формат омниканальных продаж, который был внедрен в ООО «МВМ»в 2014 г., является на современном этапе доминирующим в розничных продажах. Однако по исследованиям компании доля покупателей, которые пользуются одновременно разными каналами (офлайн-, онлайн- или их комбинацией), составляет порядка 70%. При этом только 7% приходится на долю покупателей, приобретающих товар исключительно онлайн. Покупатели интернет-магазина, в свою очередь, становятся более мобильными, делая покупки с помощью устройств в режиме 24/7 дома, в офисах, в транспорте или непосредственно у полки с товарами в магазине [19].

Поэтому ООО «МВМ» для сохранения своей доли на рынке и ее увеличения требуется новая бизнес-модель.

Концепция ONE RETAIL – следующий шаг в цифровой трансформации бизнеса ООО «МВМ». ONE RETAIL означает полное исчезновение каналов. Независимо от точки контакта с покупателем процесс покупки будет происходить исключительно онлайн. Приобретая товар в магазине, покупатель не будет ощущать какой-либо разницы в сравнении с покупкой онлайн [20].

Таблица 2 - Бизнес-модель ООО «МВМ»

<table>
<tr>
<td rowspan="3">Ключевые партнеры:

Samsung, Apple, LG, Bosch и др.</td>
<td>Ключевые процессы:

каналами продаж ПАО «М.Видео» являются – интернет-магазины (сайт и платформа Vendor Catalog) и гипермаркеты бытовой техники и электроники под одним логотипом.
Стратегия логистики:
45% товара концентрируется на 9 ЦРС; 8% товара концентрируется на 50 региональных мультиплатформах; перевозки груза осуществляются в основном автомашинами, а также силами экспресс-перевозчиков</td>
<td rowspan="3">Ценностное предложение:

ПАО «М.Видео» предлагает населению широкий ассортимент бытовой и офисной техники, электроники</td>
<td>Отношения с клиентами:

1) Бонусные программы.
2) Сервисное обслуживание.
3) Доставка товаров.
4) Самовывоз</td>
<td rowspan="3">Целевая аудитория:

Покупатели с высоким доходом (30%) – дорогостоящие товары.
Покупатели со средним доходом (60%) - практически все товары ассортиментного перечня.
Покупатели с низким доходом (10%) - мелкая техника, крупная техника предлагается в рассрочку или кредит.
Основными покупателями являются люди в возрасте от 27 до 54 лет</td>
</tr>
<tr>
<td>Ключевые ресурсы:
Численность персонала – более 28 тыс. чел.
Штат IT-специалистов 0 более 450 чел.
Краткосрочные обязательства являются преимущественной формой обеспечения имущества организации.
Логистическая система: 9 ЦРС, 50 мультиплатформ</td>
<td>Каналы взаимодействия:

1) Инструменты продвижения:
реклама; digital-маркетинг;
SMM и вирусную коммуникацию, в первую очередь вирусные ролики; SMS и email-рассылки.
2) Зоны нового опыта (experience-зоны) – тестирование товаров</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">3) Проект m_mobile – выделенные зоны вендоров, такие как бренд-зоны Apple, Samsung, Miele, зоны Smart Home (умный дом) Perenio и др.
4) Проект m_RTD
работа с потребителями высокотехнологичных гаджетов</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">Структура издержек;
Себестоимость продаж (закупка товаров, оплата труда, аренда помещений и пр.) – 77% в выручке.
Коммерческие расходы – 19,2% в выручке
Логистические издержки доставки
Складские издержки</td>
<td colspan="3">Источники доходов:
Продажа товаров, оказание дополнительных услуг по доставке, ремонту.
Ценообразование: себестоимость товара + наценка.
Оплата принимается как наличными деньгами, так и за безналичный расчет, который составляет большую часть денежных средств, поступающих за покупку товаров</td>
</tr>
</table>

Источник: разработано автором

Таким образом, ООО «МВМ» предлагает населению широкий ассортимент бытовой и офисной техники, электроники. В число крупнейших поставщиков входят глобальные лидеры сектора бытовой техники и электроники, такие как Samsung, Apple, LG, Bosch и др.

Стратегия логистики ООО «МВМ»: 45% товара концентрируется на 9 ЦРС; 8% товара концентрируется на 50 региональных мультиплатформах; перевозки груза осуществляются в основном полными или сборными автомашинами, а также силами экспресс-перевозчиков.

Развивающаяся бизнес-модель ООО «МВМ» является достаточно успешной. Однако в ней отсутствуют мероприятия по совершенствованию логистической системы склада отдельно взятого магазина. Рассчитаем размеры логистических издержек склада (таблица 3).

Таблица 3 - Размеры логистических издержек ООО «МВМ» за 2020 г.

Наименование	Методика расчета	Значение
Общие логистические затраты	Сумма затрат, связанных с выполнением логистических операций	145 873 675
Доля логистических издержек в продажах	(Общие затраты / выручка) ×100	145 873 675/417 554 815×100=34,8%
Доля складских расходов в продажах	(Расходы на складирование / Выручка)×100%	49 370 807/417 554 815×100=11,8%

Источник: расчеты автора

Как видно из представленных данных, почти половину логистических издержек приходятся на складирование товаров и их хранение – более 11%. При этом важно, что эффективность организации системы логистики определяется не только общей суммой реализованных товаров, но и величиной товарных запасов (таблица 4).

В целом управление запасами можно считать эффективным. По некоторым позициям наблюдается незначительная нехватка запасов для поставки товаров покупателям «точно в срок». Показатели общей оценки

эффективности логистической деятельности ООО «МВМ» представлены в таблица 5.

Таблица 4 - Оценка эффективности управления запасами ООО «МВМ»

Группы товаров	Объем реализации		Запасы		Оценка достаточности запасов для бесперебойной торговли
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
1.Крупная бытовая техника	163 263 933	39,1	5 7621 442	39,2	+0,1
2. Мелкая бытовая техника	97 707 827	23,4	33 808 499	23,0	-0,6
3. Электроника	89 356 730	21,4	31 162 616	21,2	-0,2
4. Аксессуары	23 800 624	5,7	8 084 641	5,5	-0,2
5. Прочее	43 425 701	10,4	16 316 275	11,1	+0,7
Итого	417 554 815	100	146 993 474	100	-

Источник: расчеты автора

Таблица 5 - Оценка эффективности логистической деятельности ПАО «М.Видео»

Показатели	2019 г.	2020 г.	Изменение, +,-
Подсистема поставок: - среднее время оформления заказа на поставку товара, мин.; - доля задержанных заказов, %	 30 13	 15 15	 -15 2
Подсистема складирования - состояние запасов	норм	норм	-
Доля логистических издержек в продажах, %	14,6	15,4	+0,8
Доля складских расходов в продажах, %	10,8	13,5	+2,7

Источник: расчеты автора

Таким образом, оценка эффективности логистической деятельности организации показала увеличение доли задержанных заказов в отчетном периоде связано с трудностями транспортной логистики. За рассматриваемый период наблюдается увеличение уровня логистических издержек и складских расходов в продажах.

3. Совершенствование цифровой бизнес-модели торговой организации.

3.1. Оптимизация бизнес-процессов торговой организации.

Для совершенствования функциональной подсистемы предлагается следующие мероприятия [14]:

– перевод части реализации крупногабаритного товара и товаров, поставляемых мелкими партиями на транзитную форму поставки;

– перевод поставок от поставщиков на централизованную поставку на основе комбинирования систем «Точно в срок» и «Электронно-информационной коммуникации между поставщиком и потребителем».

Первое мероприятие связано с переходом от складского обслуживания покупателей крупногабаритной техники на транзитную поставку с ЦРС к покупателю. Данный подход обеспечит сокращение погрузо-разгрузочных операций, что приведет к снижению стоимости логистического обслуживания. При транзитной форме поставки товары доставляются напрямую из распределительного центра до конечного потребителя, минуя склад магазина.

Одной из составных частей процесса закупок является работа с поставщиками. С целью ее совершенствования предлагается перевести поставки ООО «МВМ» на централизованную поставку на основе комбинирования систем «Точно в срок» и «Электронно-информационной коммуникации между поставщиком и потребителем». Система «Точно в срок» направлена на организацию поставок товаров мелкими партиями. Система «Точно в срок» имеет ряд положительных черт, которые можно использовать при организации транзитных поставок [16]:

– надежность и точность поставок;

– периодичность и контроль над величиной поставки;

– минимизация запасов.

Система «Электронно-информационной коммуникации поставщика и потребителя» предполагает постоянный обмен данными между поставщиком и потребителем в автоматическом режиме. Автоматический обмен информацией позволяет партнерам действовать быстро и координировано, информация используется для снижения издержек и улучшения обслуживания покупателей.

Этот метод предусматривает договоренность между ООО «МВМ» и поставщиками на поставку определенного количества ресурсов несколькими партиями в определенные промежутки времени. Преимуществами данной системы являются:

– снижение затрат на складирование и хранение товаров;

– создание предпосылок для внедрения перспективных логистических концепций управления потоками ресурсов.

3.2. Совершенствование организационной подсистемы логистической системы ООО «МВМ». Первое мероприятие в этом направлении – внедрение цифрового продукта TMS для эффективной организации управления транзитными поставками. Данный программный продукт (технологическое решение) используется для автоматизации бизнес-процесса «Транзитная доставка».

С целью исключить возможность возникновения проблем в складской логистике предлагается разработать новый алгоритм осуществления процедуры приемки товаров и смежных операций, который позволяет существенно оптимизировать процесс приемки продукции и связанных с ней операций.

Новый технологический процесс подразумевает включение в бизнес-процесс подпроцесса документальной фиксации действий сотрудников в программе «Складская логистика». Размещение фототчетов в программе позволит снизить издержки на экспертизу товаров, если это касается

внешних повреждений.

Таким образом, по результатам исследования были выявлены следующие недостатки в логистической деятельности организации: увеличение доли логистических издержек в продажах; незначительная нехватка запасов для поставки товаров покупателям «точно в срок»; нарушение технологического процесса работы склада.

Выявленные недостатки в логистической деятельности организации предложено компенсировать следующими направлениями совершенствования логистической системы ООО «МВМ».

В рамках совершенствования функциональной подсистемы предлагается перевод части реализации товаров на транзитную форму поставки; перевод поставок от поставщиков на централизованную поставку на основе комбинирования систем «Точно в срок» и «Электронно-информационной коммуникации между поставщиком и потребителем».

В рамках совершенствования организационная подсистема логистической системы ООО «МВМ» предлагается внедрение программного продукта TMS, для эффективной организации управления транзитными поставками; совершенствование складского логистического процесса.

3.3. Разработка цифрового аналога бизнес-процесса торговой организации. Транзитная доставка единичных крупногабаритных товаров и в целом мелких партий товаров от поставщиков в магазины ООО «МВМ» не осуществляется.

Задачи планирования поставки товаров в торговую сеть решается через центральные распределительные склады или региональные мультиплатформы, что для мелких партий товаров увеличивало их себестоимость. Порой поставщик определенного товара находится к конкретному магазину ближе, чем распределительный склад или мультплатформа, что также сокращает затраты на доставку.

Внедрение цифрового бизнес-процесса «Транзитная доставка» позволит снизить издержки. На рисунке 1 представлен цифровой аналог бизнес-процесса «Транзитная доставка» от поставщика напрямую в супермаркет, минуя центральные распределительные склады (ЦРС) или региональные мультиплатформы.

Цифровизация бизнес-процесса «Транзитная доставка» позволит повысить оперативность доставки мелких партий товаров за счет достижения следующих результатов:

– оформление заказов унифицировано, что приведет к минимизации ошибок и неточностей при регистрации заявок и упрощению обработки входящих заказов у поставщика;

– появится возможность формирования заказов у поставщика на поставку товаров в конкретный магазин, входящий в торговую сеть;

– увеличится скорость обработки заявок на доставку товаров;

– повысится эффективность и скорость согласования заказа с производителями и поставщиками;

– автоматизирован расчет плановых затрат на доставку по тарифам компаний-перевозчиков или поставщиков;

– унифицирована работа с договорами поставщиков, что позволит менеджерам оперативно контролировать исполнение обязательств по ним;

– удастся добиться «сглаживания» пиковых нагрузок и исключить авральные ситуации.

– себестоимость товаров уменьшится.

Далее рассмотрим второе предложение по совершенствованию складской логистики магазинов торговой сети «М.Видео». На рисунке 2 представлен действующий технологический процесс работы склада отдельного магазина ООО «МВМ».

Рисунок 1. Цифровой аналог бизнес-процесса «Транзитная доставка»

Источник: разработано автором

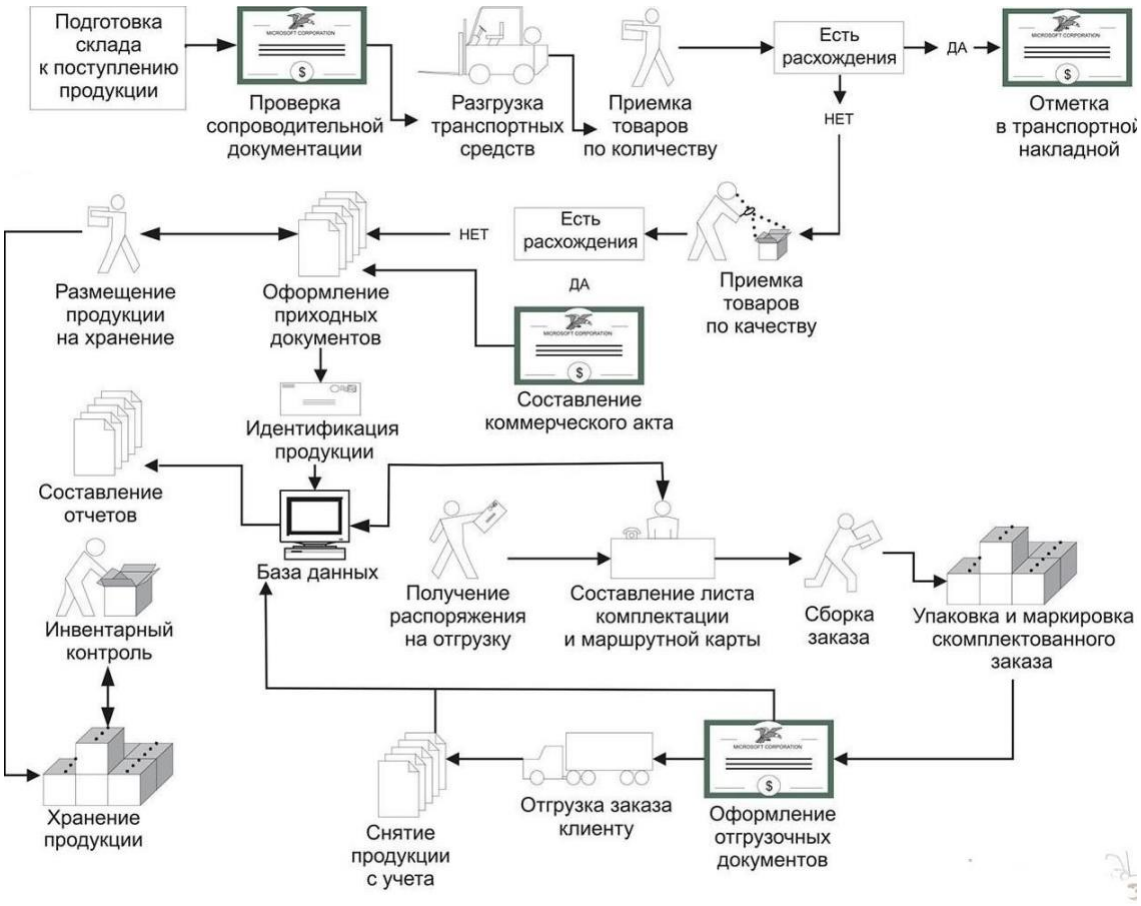

Рисунок 2. Технологический процесс работы склада отдельного магазина ООО «МВМ»

Источник: разработано автором

Существующий технологический процесс работы складов магазинов торговой сети «М.Видео» имеет недостатки:

– ошибки допускаются при получении товаров по количеству;

– товарные позиции, не соответствуют товарной номенклатуре, определенной в договоре поставки, принимаются на хранение и продажу, что, естественно, приводит к повторной сортировке в дальнейшем, в связи с этим возникло недовольство конечных покупателей торговых точек отсутствием необходимого товара (поскольку товар был заявлен продавцом в наличии, но на самом деле его не было);

– в наличии имеется некачественная продукция (с неподходящими

потребительскими характеристиками и с нарушенной оригинальной упаковкой производителя), в связи с этим возникли споры между производством и складом.

С целью исключить возможность возникновения подобных ситуаций был предложен новый алгоритм осуществления процедуры приемки товаров и смежных операций (рисунок 3).

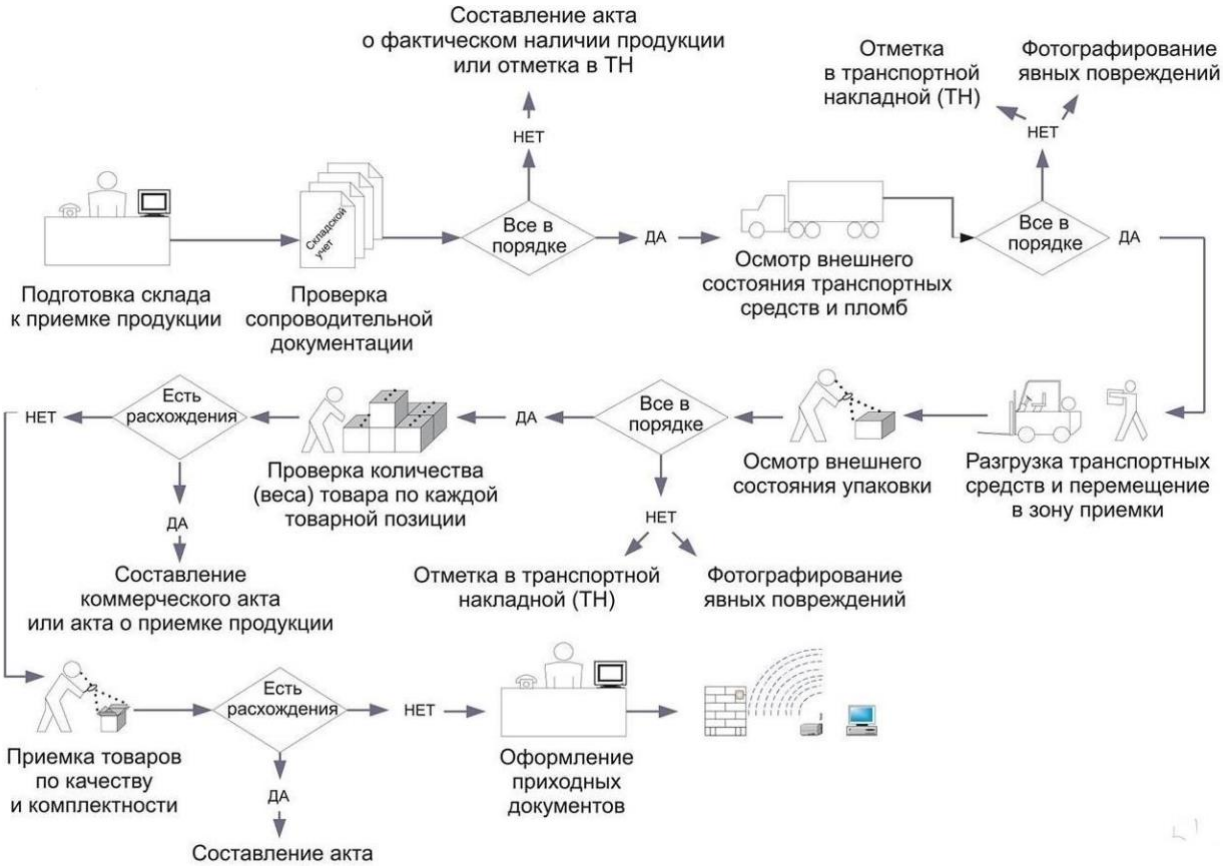

Рисунок 3. Обновленный технологический процесс работы склада отдельного магазина ООО «МВМ»

Источник: разработано автором

Отличительным моментом предложенного технологического процесса является то, что все несоответствующие процедуры нужно документально фиксировать в программе. Если работники склада проигнорируют какой-то этап приемки товара, то если потом обнаружится брак, он будет оплачиваться

работниками склада, т.к. они являются материально-ответственными лицами. Размещение фототчетов в программе позволит снизить издержки на экспертизу товаров, если это касается внешних повреждений.

Таким образом, предложена единая информационная система для решения задач транспортной логистики, настроенная под бизнес-процесс «Транзитная доставка», что позволит ускорить и упростить доставку товаров от поставщиков напрямую в магазины, минуя центральные распределительные склады (ЦРС) или региональные мультиплатформы, а также сделать контроль над процессами более удобным и детализированным.

Для улучшения процессов складской логистики в ООО «МВМ», с целью исключения возможности ситуаций с ошибками при получении товаров по количеству и качеству, предложен новый алгоритм процедуры приема товаров и сопутствующих операций, позволяющий значительно оптимизировать бизнес-процесс «Складская логистика».

Сведение отчетов со всех магазинов в единую базу позволит сформировать базу данных о возвратах товаров поставщику; о списанных бракованных товарах по вине сотрудников ООО «МВМ»; товарах, которые подлежат ремонту и в дальнейшем реализации по сниженным ценам.

3.4. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий. Рассчитаем эффективность предложенных мероприятий. В таблице 6 представлены данные для расчета экономического эффекта от внедрения информационной системы TMS.

Определяем процент потерь рабочего времени до и после внедрения мероприятия:

$$Б = \frac{ПВ}{R} \times 100, \qquad (1)$$

где $ПВ$ – потери рабочего времени в течение смены, мин;

R – продолжительность рабочей смены, мин.

$Б_{до} = \frac{68}{480} \times 100 = 14{,}2\%;$

Таблица 6 - Данные для расчета экономического эффекта от внедрения информационной системы TMS

Показатели	Значение
Время на осуществление операций до внедрения программы, мин	68
Время на осуществление операций после внедрения программы, мин	55
Среднегодовая заработная плата одного работающего с отчислениями, тыс. руб.	387,6
Численность работников складов, чел.	700
Продолжительность рабочего дня, час	8
Затраты на внедрение системы TMS, тыс. руб.	15 000

Источник: расчеты автора

$$Б_{после} = \frac{55}{480} \times 100 = 11{,}5\%.$$

Рассчитаем условное высвобождение численности персонала:

$$\Delta Ч = \frac{Бдо - Бпосле}{100 - Б_{после}} \times Ч, \qquad (2)$$

где $Б_{до}$, $Б_{после}$ - потери рабочего времени соответственно до и после проведения мероприятий, %;

$Ч$ – численность рабочих в процессе (на участке, в цехе, на предприятии), чел.

$$\Delta Ч = \frac{14{,}2 - 11{,}5}{100 - 11{,}5} \times 1\ 700 = 52 чел.$$

Отсюда, экономия по фонду заработной платы составит:

ΔC = 52×387,6 = 651 013 тыс. руб.

Затраты внедрения информационной системы TMS во всех магазинах торговой сети составляют 15 000 тыс. руб., то экономический эффект будет равен:

$Э_{TMS}$ = 651 013 – 15 000=636 013 тыс. руб.

Рассчитаем экономическую эффективность совершенствования технологического процесса работы склада.

В таблице 7 представлены исходные данные для расчета экономического эффекта от совершенствования технологического процесса работы склада

Снижение издержек обращения будет равно величине затрат на покрытие

убытков от потерь:

ΔС = 320 589 653×0,015= 4 808 845 тыс. руб.

Таблица 7 - Данные для расчета экономического эффекта от совершенствования технологического процесса работы склада

Показатели	Значение
Себестоимость продаж, тыс. руб.	320 589 653
Доля затрат на покрытие некачественного товара, %	1,5
Затраты на совершенствование технологического процесса работы склада, тыс. руб.	15 000

Источник: расчеты автора

Годовой экономический эффект от совершенствования технологического процесса работы склада будет равен:

$Э_{тпс}$ = 4 808 845 –15 000 = 4 793 845 тыс. руб.

Рассчитаем эффективность от внедрения транзитной поставки. В таблице 8 представлены исходные данные.

Таблица 8 - Данные для расчета экономического эффекта от внедрения транзитной поставки

Показатели	Значение
Выручка, тыс. руб.	407 554815
Прогнозируемый темп роста выручки, %	5
Доля прибыли от продаж в товарообороте, %	20,0
Прибыль на 1 рубль реализации товаров по мероприятию, руб.	0,20
Логистические затраты, тыс. руб.	49 370 807
Доля затрат на погрузо-разгрузочные операции крупной бытовой техники, %	20,0
Затраты на внедрение транзитной поставки	15 000

Источник: расчеты автора

Отсюда прогнозируемый объем выручки составит:

407 554 815×1,05 = 427 932 556 тыс. руб.

Эффект от внедрения мероприятия выражается через снижение затрат. С учетом доли затрат на организацию продаж составит:

ΔС = 49 370 807×0,2=9 874 161 тыс. руб. Экономический эффект от внедрения мероприятия составит:

$Э_{тп}$ = 9 874 161 –15 000 = 9 859 161 тыс. руб.

Рассчитаем влияния эффективности мероприятий на финансово-экономические показатели деятельности ООО «МВМ»:

ΔС=636 013+4 793 845+9 859 161=15 289 019 тыс. руб.

В результате внедрения технологического решения по совершенствованию складской логистики выручка от продаж увеличится на 5% и составит 427 932 556 тыс. руб. Себестоимость относительно отчетного года уменьшится на 4,8% и в прогнозном периоде составит 305 300 634 тыс. руб. в результате валовая прибыль составит 122 631 922 тыс. руб., что больше отчетного периода на 26,2%.

В результате прочих факторов увеличение суммы чистой прибыли составит 85,9%. Чистая рентабельность продаж увеличится на 5,9%.

Таким образом, при внедрении мероприятий по совершенствованию складской логистики показатели финансовых результатов улучшатся.

Выводы

По результатам исследования можно сделать следующие выводы:

– оценка эффективности логистической деятельности организации показала увеличение доли задержанных заказов в отчетном периоде связано с трудностями транспортной логистики. За рассматриваемый период наблюдается увеличение уровня логистических издержек и складских расходов в продажах:

– предложена единая информационная система для решения задач транспортной логистики, настроенная под бизнес-процесс «Транзитная доставка», что позволит ускорить и упростить доставку товаров от поставщиков напрямую в магазины, минуя центральные распределительные склады (ЦРС) или региональные мультиплатформы, а также сделать контроль над процессами более удобным и детализированным.

– в результате внедрения технологического решения по совершенствованию складской логистики выручка от продаж увеличится на 5%. Себестоимость относительно отчетного года уменьшится на 4,8%, валовая прибыль будет больше отчетного периода на 26,2%. В результате прочих факторов увеличение суммы чистой прибыли составит 85,9%. Чистая рентабельность продаж увеличится на 5,9%.

Список источников

1. Гассман, О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов: учебное пособие / О. Гассман, К. Франкенбергер, М. Шик. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 432 с.

2. Джонсон, М. Обновление бизнес-модели / М. Джонсон, К. Кристенсен, Х. Кагерманн // Стратегия: учебное пособие. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 170 с.

3. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.

4. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.

5. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.

6. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.

7. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017.№ 4. С. 30.

8. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Построение системы управления организациями сферы услуг // Экономика и предпринимательство. 2017. No 3—2.

9. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Менеджмент: учебник /Бакалавриат и магистратура. : КноРус, 2021. — 421 с

10. Бутенко Я.А., Ляндау Ю.В., Масленников В.В., Сулимова Е.А./ Проектирование системы управления бизнесом: учебное пособие — Москва: Русайнс, 2020. — 104 с.

11. Калянов, Г.Н. О теории бизнес-процессов / Г.Н. Калянов // Программная инженерия. – 2018. – № 3. – С. 88-108

12. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 288 с.

13. Пушкин, И. С. Разработка универсальной бизнес-модели онлайн-ритейла / И. С. Пушкин // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. – 2018. – № 5 (101). – С. 149-157.

14. Пушкин, И.С. Классификация бизнес-моделей, используемых для организации деятельности в аналоговую эпоху / И. С. Пушкин // Наука и бизнес: пути развития. – 2019. – № 3 (93). – С. 207-210.

15. Пушкин, И.С. Построение цифровых цепочек создания ценности в онлайн-ритейле. / И. С. Пушкин // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 10 (99). – С. 652-656.

16. Пушкин, И.С. Управление производственно-торговыми организациями в условиях трансформации бизнес-моделей: диссертация / И.С. Пушкин. – Москва, 2020. – 198 с.

17. Пушкин, И.С. Цифровая трансформация бизнес-моделей / И.С. Пушкин, Ю. В. Ляндау и др. // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 5. – С. 69-72.

18. Рындина, С.В. Бизнес-модели цифровой экономики: учебно-методическое пособие / С. В. Рындина. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2020. – 68 с.

19. https://retail-loyalty.org/news/m-video-prezentovala-novuyu-strategiyu-one-retail/.

20. https://invest.mvideo.ru/files/2086/Годовой отчет 2018.pdf.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ КАФЕ-КОНДИТЕРСКОЙ «ВКУСНО ЕМ»

Степин Владимир Олегович

магистрант программы «Менеджмент предпринимательской деятельности»
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва

DESIGNING AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF THE CAFE-CONFECTIONERY "TASTY EATS"

Stepin Vladimir Olegovich

master's degree program "Management entrepreneurship"
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

Аннотация

В работе раскрыт процесс проектирования предприятия общественного питания «Кафе-кондитерская «Вкусно ем» в целях удовлетворить потребности жителей города Москва в услугах предприятия общественного питания. Решены следующие задачи: проведен анализ теоретических основ бизнес-планирования; представлен объект управления в виде последовательных процессов создания ценности, рассчитана трудоемкость деятельности исполнителей, менеджеров и их численность, представлена организационная структура управления, рассчитаны параметры процесса создания стоимости товара, работы, услуги.

Ключевые слова: процессы верхнего уровня, технологическая цепочка, функциональная декомпозиция, организационная структура, процесс создания стоимости.

Abstract

The paper reveals the process of designing enterprise catering "Cafe-confectionery "Vkusno e" in order to meet the needs of the inhabitants of Moscow in

the services of public catering. The following tasks were solved: analysis of the theoretical foundations of business planning, the object of management in the form of sequential processes of value creation, calculated labor intensity of executors, managers and their number, presented the organizational structure of management, calculated parameters of the process of creating value goods, works, services.
Keywords: top-level processes, process chain, functional decomposition, organizational structure, value creation process.

1. Основная часть.

Одной из сферы, важной для общества – это предоставление услуг. Одна из таких – это предоставление услуг в области питания, при котором происходят удовлетворение потребности населения. Выбор в области открытия кафе, это один из успешных выборов в области бизнес-проекта, так как у этого стартапа имеется много преимуществ:

- увеличение дохода населения;
- прививание людям современного образа жизни;
- комфортное общение с близкими в располагающей обстановке;
- проведение мероприятий, событий, торжеств.

2. Описание предприятия и отрасли

Организация Кафе-кондитерской «Вкусно ем» относится к торговле и общественному питанию. Налоговые отчисления будут соответствовать упрощенной системе, процент налога будет составлять 6% от полученного дохода. Кафе «Вкусно ем» будет предоставлять качественные услуги, уют и комфорт в самом помещении, легкость в оплате услуги (все виды приема платежа), доставку и услуги на вынос, комфорт для потребителя, а также уникальные и вкусные блюда.

Планируется, что кафе будет производить и реализовывать разнообразную кулинарную продукцию. Все блюда приготавливаются только из натуральных продуктов. Также будет организованно выездное обслуживание

и проведение банкетов. Источниками финансирования стартапа будут личные средства в размере полтора миллиона рублей.

Форма ведения предпринимательской деятельности – ИП. Полная стоимость реализация проекта – 1 453 705 рублей. Продолжительность деятельности – постоянно. Срок окупаемости – 11 месяцев.

По уровню комфортности и качеству обслуживания предприятие относится к 1 категории, тип предприятия - кафе-кондитерская. Ассортимент кулинарных товаров и услуг универсален. Это предприятие работает как с полуфабрикатами высокой степени подготовки, так и с готовыми изделиями.

В результате реализации данного проекта в первый год работы предполагается достичь рентабельности 6 %, во второй 25%.

3. Модель процессов верхнего уровня в IDEFO.

Коммерческое предприятие преследует одну цель- получение прибыли, однако, чтобы эта прибыль была, многое зависит от современности и предоставления условий на предприятии. Для того, чтобы клиентам кафе-кондитерской «Вкусно ем» было комфортно, то по углам комнаты обслуживания установлены колонки, из которых будет звучать приятная музыка и атмосфера будет более приятной и теплой. Режим кафе установлен с 10.00 до 21.00 часов, перерыва на обед и выходных не предусмотрено.

Интерьер кафе кондитерской «Вкусно ем» разработан в светло-зеленом фоне. Этот фон выбран не случайно, так как яркий цвет сильно бы бросался в глаза, а теплый тон позволяет незаметно создать атмосферу комфортности и уюта, тепла. Освещение в комнате, где стоят столы для клиентов, в которых происходит питание клиентов, чаепитие и разговоры, приглушено, светильники подобраны в светло розовый цвет. Освещение при выборе продукта наоборот яркое, чтобы клиент мог спокойно и удобно выбрать продукт. На подоконниках стоят красивые цветы, на стенах висят картины.

Виды услуг, оказываемых потребителю в кафе-кондитерской «Вкусно Ем» представлены на рисунке 1. Следующим этапом исследования является

представление объекта управления в виде последовательных процессов создания ценности.

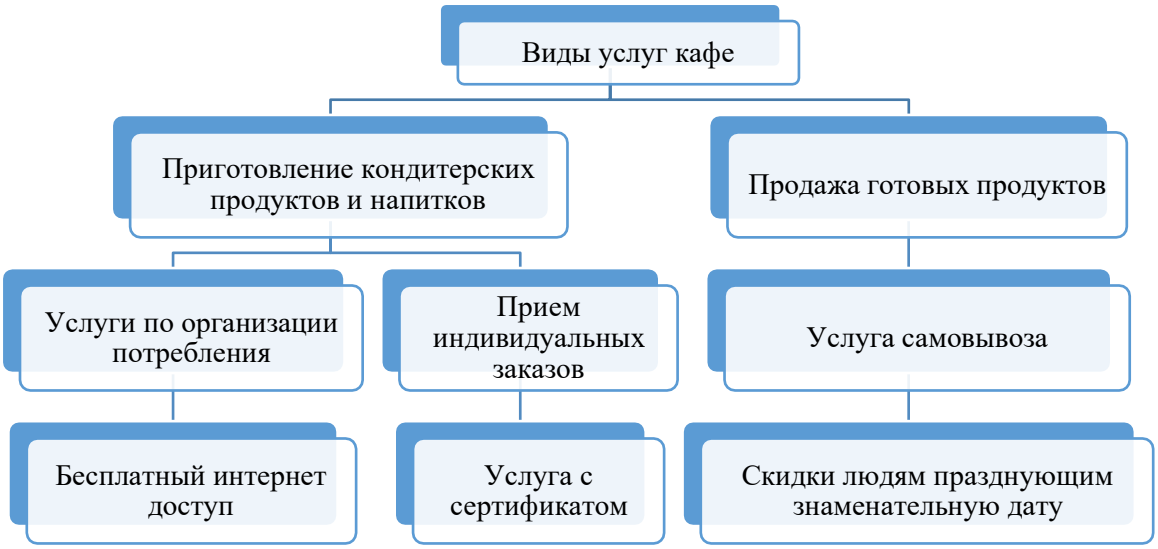

Рисунок 1 – Виды услуг кафе-кондитерской «Вкусно ем»

Источник: разработано автором

В данном случаенеобходимо прописать этапы управления организации, в кафе-кондитерской «Вкусно ем»:

– Определение потребностей клиента;
– Маркетинговые мероприятия;
– Встреча клиента;
– Получение заказа;
– Приготовление заказа;
– Передача заказа;
– Оплата заказа;
– Послепродажное обслуживание.

Этапы в данной цепочки означают конкретные действия каждого сотрудника. В кафе-кондитерской «Вкусно ем» имеются такие работники:

– Администратор;
– Управляющий;

– Официант;
– Повар;
– Уборщик;
– Мойщик посуды.

Для каждого из сотрудников в цепочке прописаны определенные действия, которые по должностной инструкции они обязаны выполнять ежедневно, еженедельно и тому подобное. Управляющий, в свою очередь, обязан проводить постоянный контроль над действиями исполнителей, также проверять удовлетворённость клиентов, и параллельно заниматься финансовой стороной бизнеса [1].

Цепочка создания ценности бывают двух видов: втягивающая и выталкивающая, каждая из них подходит под свой определенный бизнес и структуру организации. В данной организации – кафе-кондитерской цепочка является выталкивающей, её суть заключается в предоставлении услуги (ТУР), а далее уже клиент из ограниченного ассортимента делает заказ.

Так как организация предоставляет услуги, ориентированные на работу с клиентом, формирование и создание услуги происходит до взаимодействия с клиентами, владелец выбирает услуги из возможных в данном кафе– поэтому, считаем, что цепочка является правильно выбранной [3].

Технологическая цепочка – это некая последовательность действий по изготовлению конечного товара, работы, услуги, в течении одного производственного цикла. Технологическая цепочка обслуживания клиента в кафе-кондитерской «Вкусно ем» состоит из следующих этапов:

– Встреча клиента;
– Прием заказа;
– Приготовление заказа;
– Доставка заказа;
– Получение оплаты от клиента;

– Проводы клиента.

Пример процесса оформления заказа клиента приведен на рисунке 2.

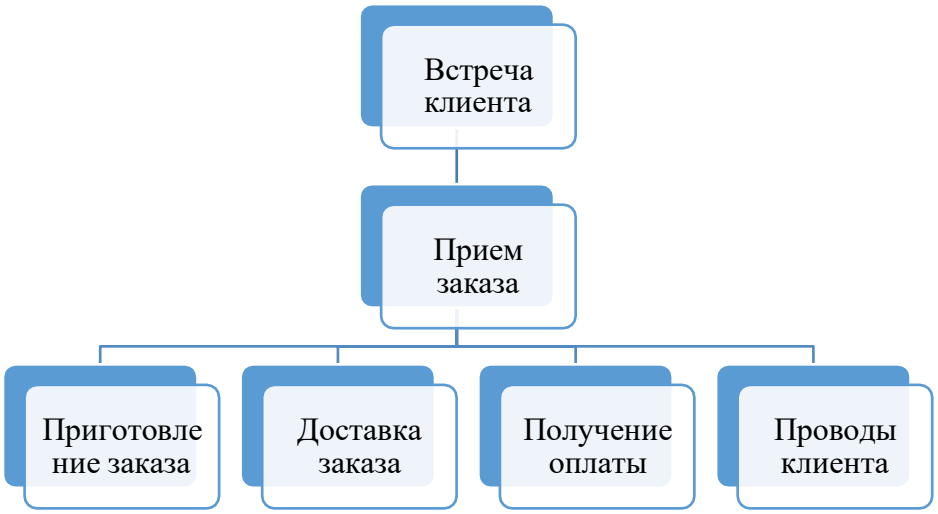

Рисунок 2 - Технологическая цепочка кафе-кондитерской «Вкусно ем»

Источник: разработано автором

Данная цепочка применяется практически к каждому клиенту, если не учитывать пожеланий клиента, например принести книгу жалоб и предложений, тогда цепочка увеличиться на одно отделение.

Модель процесса верхнего уровня в IDEF0 представляет собой набор иерархически упорядоченных и взаимосвязанных диаграмм. IDEF0 - модель предполагает наличие четко сформулированной цели, единого предмета моделирования и точки зрения [5, 6, 7].

Построение модели начинается с описания работы деятельности в целом в виде контекстной диаграммы: «Автоматизация информационной системы», представленной на рисунке 3. Процесс интегрируется в общую модель с использованием четырех видов:

– входа

– выхода

– управления

– механизма осуществления

Реализована в среде программы MSVisio.

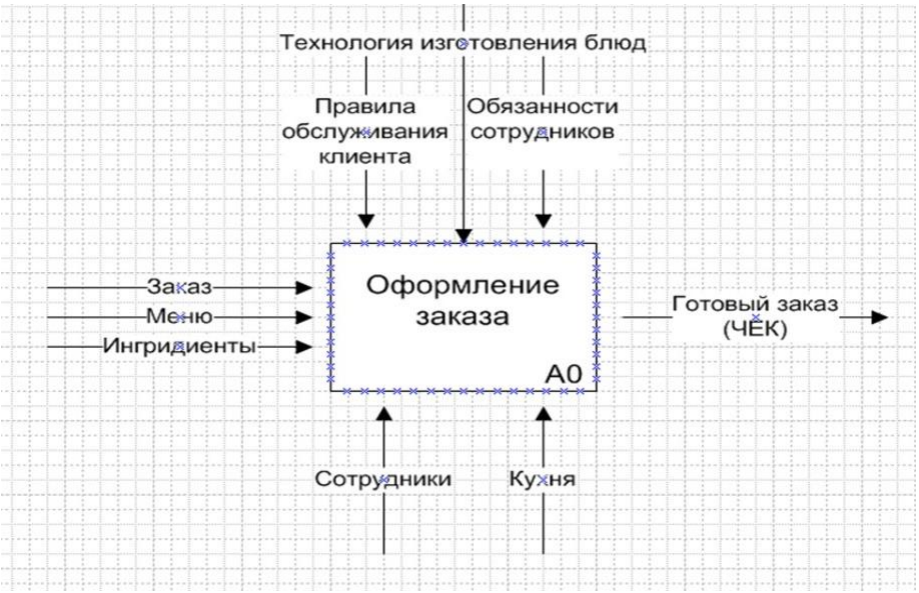

Рисунок 3 - Модель предметной области в стандарте IDEF0

Источник: разработано автором

Функциональная декомпозиция – считается показом как выполняют свои действия люди или организация .[16]. Функциональная модель IDEF0 – это выраженная в графике процедура работы заведения, или определенного алгоритма действий, показано наглядно на рисунке 4. Реализована в среде программы Ramus.

Расчет численности работников

Необходимо провести расчет трудоемкости кафе-кондитерской «Вкусно ем» . Для этого берутся нормы производства цеха и нормы выполнения того или иного продукта, для этого применяется следующая формула:

$$N_p = \frac{П_Д \cdot H_{cp}}{T_{см} \cdot \lambda \cdot 3600}$$

где Нср - средняя норма времени для приготовления продукта;

Тсм - продолжительность рабочего дня каждого работниа;

λ - коэффициент, учитывающий рост производительности труда при механизации производства [1]

λ = 1,14. Для тортов λ = 1.

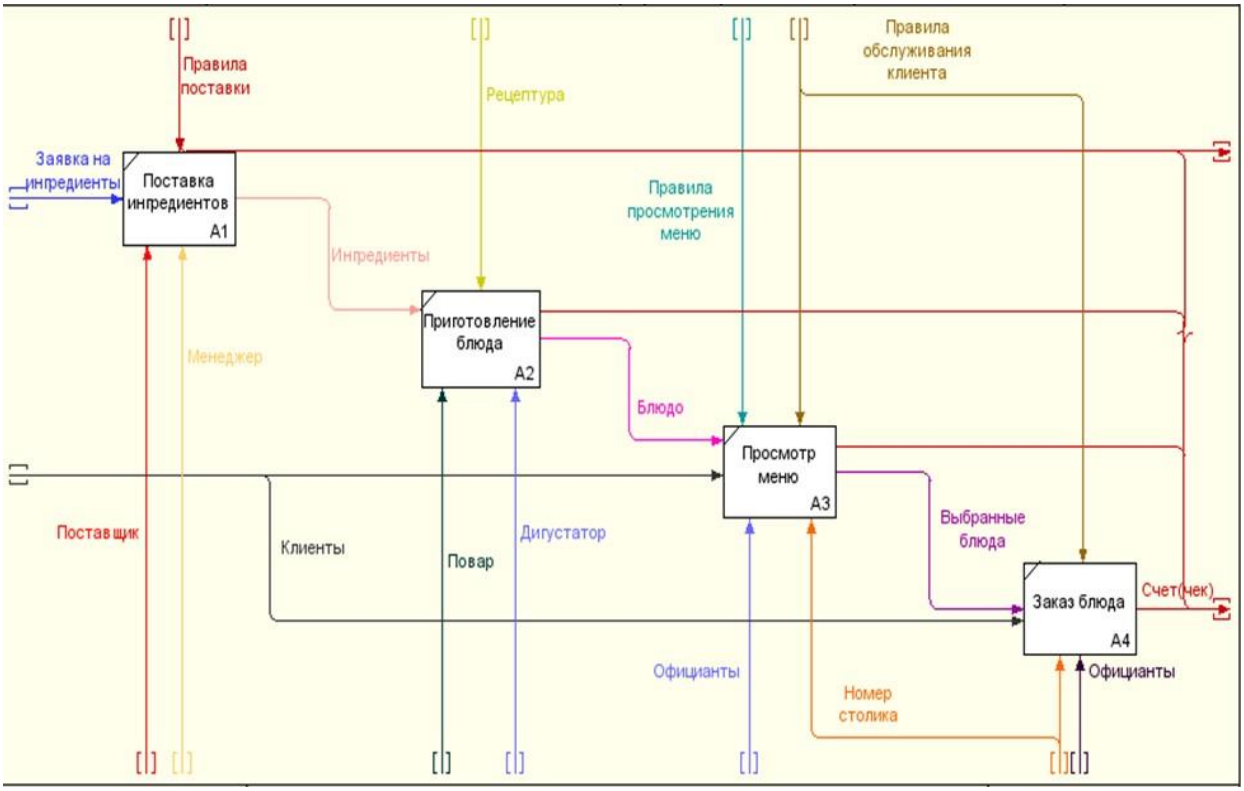

Рисунок 4 - Декомпозиция функциональной модели IDEF0

Источник: разработано автором

Например, производится расчет приготовления одного тора, на которое необходимо потрать 150 минут, тогда:

$$N_p=(270*150)/(12*1*3600) = 0,94$$

Для приготовления пирожных 10 мин (замес теста и выпечка - общее время):

$$N_p=(1600*100)/(12*1*3600) = 0,37$$

Имеющиеся данные заносятся в таблицу, учитывая затраченное время для единицы сдобы - 10 минут, для кекса - 5 минут на единицу изделия.

Расчет численности работников представлен в таблице 1.

Таблица 1- Расчет численности работников

№	Наименование и количество блюд	Количество наименование	Норма времени, мин	Количество работников, чел
1	Большая сладкая сдоба (147)	5	150	0,94
2	Пирожные (1200)	4	10	0,37
3	Булочки	2	10	0,3
4	Кексы	1	10	0,12
Итого, необходимое количество работников				1,73 чел

Источник: расчеты автора

Общая численность работников цеха с учетом выходных и праздничных дней, отпусков, дней болезни производится по следующей формуле:

$$N_{общ} = N_{расч} * К_{вых};$$

где Nобщ - общее число работников в цехе;

Nрасч - расчетное количество работников;

Квых - коэффициент, учитывающий выходные (52 дня) и праздничные дни (13 дней), невыходы на работу по разным причинам - 28 дней, К= 365/272 = 1,342.

$$N_{общ} = 1,73 * 1,342 = 2,32 \text{ человека.}$$

По расчетам стало ясно, что в кондитерский цех необходимо 3 человека для полной функциональности рабочего процесса.

На кухонный инвентарь, который необходимо для проекта, в том числе и необходимое количество работников, представлено на расчетах ниже:

м = G*К= (3,67/2)*1,13 = 1,84*1,13 = 2 человека

где G - расход сырья при нормальной продолжительности рабочей смены.

G = 3,67/2 = 1,83 тыс. шт.

К - коэффициент, учитывающий режим работы предприятия.

К= 1,13.

Организационная структура

Следующий этап проектирования системы управления — построение организационной структуры кафе-кондитерской, для этого необходимо описать всех сотрудников, которые упомянуты выше в цепочке ценностей.

В организационной структуре добавилась позиция – директор, которая предоставляет возможность взаимодействия владельца кафе и работающих сотрудников. В обязанности директора будут входить следующие задачи:

– контроль исполнения администратора, кондитеров и официантов своих должностных обязанностей;

– маркетинговые задачи кафе, построение рекламных кампаний;

– ответственный за управление финансовыми потоками,за финансовое планирование и отчётность.[1]

На рисунке 5 построена организационная структура кафе-кондитерской «Вкусно ем», включающая в себя менеджеров, исполнителей, директора и владельца бизнеса.

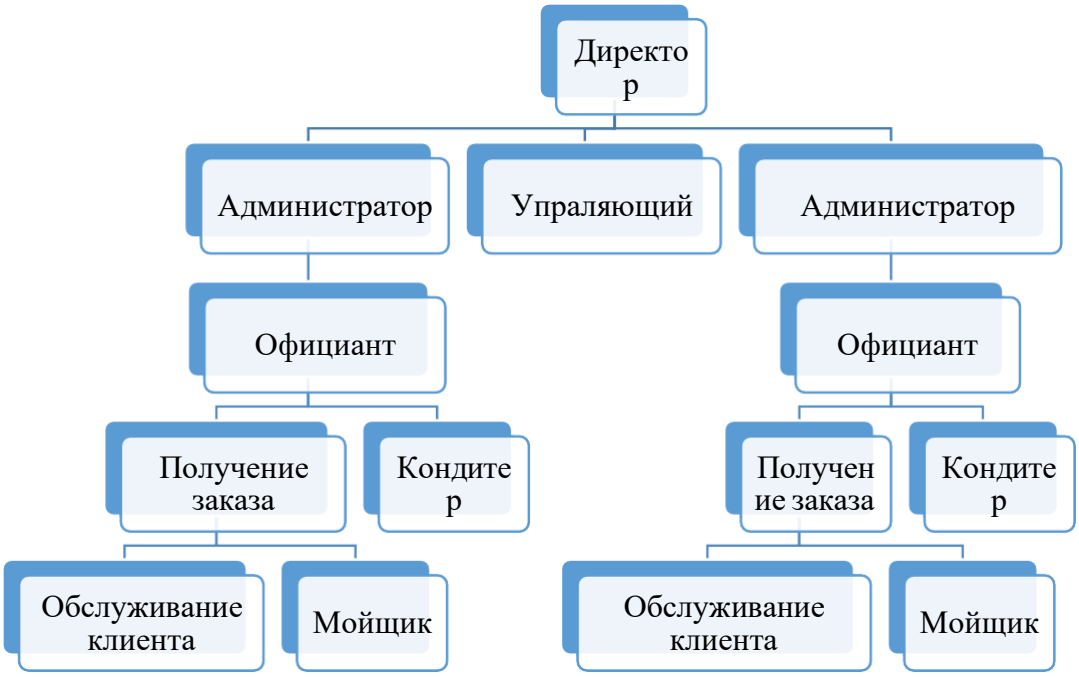

Рисунок 5 - Организационная структура кафе-кондитерской «Вкусно ем»

Источник: разработано автором

Кафе- кондитерская «Вкусно ем» включает в себе несколько подразделений – это рабочие, обслуживающий персонал и административно управленческий. Рабочие кафе-кондитерской это: электрик, сантехник, слесарь, плотник, кондитер. К младшему обслуживающему персоналу относятся: уборщики, дворник, официанты, посудомойщицы, водитель [1].

Директор, управляющий, администратор относится к административно-управленческому персоналу.

Директор кафе «Вкусно ем» хочет улучшить работу с клиентами.

Управленцы принимают решение для начала провести собрание с персоналом и выяснить их предложения по этому вопросу, затем на основании беседы определить алгоритм действий.

Были предложены следующие управленческие мероприятия:

a) сделать косметический ремонт в одном из помещений кафе, сделать комнату отдыха для персонала;

b) обеспечить хорошее обслуживание посредством обучения персонала и повышения их мотивации;

c) разработать дополнительные программы повышения лояльности новых клиентов;

d) удержать постоянных клиентов, предоставив им дополнительные скидки с цен;

e) увеличить клиентскую базу за счет мотивации;

Вывод:

За счет повышения качества обслуживания будет увеличен поток клиентов, будет увеличена прибыль, повысится премиальная ставка сотрудников. Персонал будет отдыхать в своих перерывах в отдельной комнате, появится комфорт и желание лучше работать, улучшится качество обслуживания, будет больше посетителей, выручка вырастет, директор будет доволен.

Руководство, при принятии определенных задач, в особенности

маркетингового характера, должно учитывать мнение своих сотрудников. Для этого необходимо точно доносить информацию о цели, которую хочет достичь руководство компании. Лучше выбрать совместную разработку планирования для достижения этой цели, тогда работник будет также заинтересован в этом [17].

Правильная мотивация сотрудников привела к улучшению работы кафе.

Расчет сметы расходов по этапам процесса создания стоимости

Следующим этапом необходимо провести расчеты стоимости по этапам цепочки создания ценностей, начинаем с используемых ресурсов, переменные расходы (цена). Подробный расчет по всем материалам представлен в таблице 2.

Таблица 2 -Необходимое основное и вспомогательное оборудование

Наименование оборудования	Количество единиц, шт.	Цена за единицу, руб.	Всего, руб.
Холодильник	5	45500	227500
Шкаф для жарки	3	55000	165000
Печь электрическая	1	185000	185000
Электрическая блинница	2	4900	9800
Блинница	5	4500	22500
Холодильная витрина	2	125000	250000
Тестомеситель	1	75000	75000
Кухонный комбайн	2	8000	16000
Стол производственный	3	20000	60000
Стеллаж передвижной	1	15000	15000
Стойка раздаточная	1	10000	10000
Кондиционер	1	21000	21000
Вытяжка	1	13000	13000
Оргтехника	-	50000	50000
Мебель	-	60000	60000
Барная стойка	1	15000	15000
Кассовый аппарат	1	25000	25000
Электрочайник	2	1500	3000
Микроволновая печь	2	5000	10000
Кофеварка	2	3000	6000
Кухонный, столовый инвентарь	-	42000	42000
ИТОГО	-		4464830

Источник: расчеты автора

Амортизация по основным средствам будет начисляться линейным методом. Суммы амортизационных отчислений представлены в таблице 3.

Таблица 3-Суммы амортизационных отчислений по основным средствам

Наименование оборудования	**Первоначальная стоимость, руб.**	**Срок службы, лет**	**Ежегодные амортизационные отчисления, руб.**
Шкаф холодильный	50000	10	5000
Шкаф жарочный	30000	10	3000
Печь электрическая	10000	10	1000
Холодильная витрина	30000	10	3000
Стол производственный	20000	10	6000
Стеллаж передвижной	15000	10	1500
Стойка раздаточная	10000	10	1000
Кондиционер	21000	6	3500
Вытяжка	13000	6	2167
Оргтехника	50000	4	12500
Мебель	60000	10	6000
Барная стойка	15000	10	1500
ИТОГО:			**46167**

Источник: расчеты автора

Основными задачами компании для того, чтобы начать прибыльный бизнес, являются:

– Провести организационные мероприятия по заключению договора аренды помещения;

– Заключить договоры на закупку и установку необходимого оборудования. Для этого планируется направить 300 000 рублей, полученных в виде грантов для начинающих предпринимателей, и 191 000 рублей собственных средств;

– Приобрести мебель, необходимую для осуществления деятельности. На данном этапе необходимо 120 000 рублей, которые планируется потратить за свой счет;

– Выполнение ремонтных работ на объектах;

– Получить необходимые разрешения для начала деятельности;

– Заключить договоры на поставку сырья.

Перечень основных этапов реализации проекта и потребность в финансовых ресурсах для их реализации представлен в таблице 4.

Таблица 4 -Этапы реализации проекта

№ п/п	Наименование этапа проекта	Дата начала	Дата окончания	Стоимость этапа
1	заключение договора аренды	01.12.22	10.02.23	
2	покупка оборудования	декабрь	январь	491000
3	покупка мебели	декабрь	январь	120000
4	отделка помещения	декабрь	январь	176050
5	получение разрешений	декабрь	январь	
6	заключение договоров поставки сырья, продукции		январь	
7	начало работы		февраль	
ИТОГО				720000

Источник: расчеты автора

Предполагается, что кафе выходит на плановый объем продаж на второй месяц работы по всем позициям, кроме организации комплексных званых ужинов, по которым запланированные объемы предполагается выйти на пятый месяц, и по проведению торжеств, этот период составляет 6 месяцев. Это связано с тем, что для достижения ожидаемых показателей по организации комплексных обедов, организации торжеств требуется развитие репутации и известности (формирование питьевых привычек).

Затраты на проект представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Затраты на проект

Статья расходов	Сумма, руб.
Затраты на маркетинг	34
Затраты на оборудование	4500
Затраты на мебель	120
Ремонт	250
Итого	**4904**

Источник: расчеты автора

Расчет ежемесячных затрат представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Расчет ежемесячных затрат

Ежемесячные затраты	Стоимость, тыс.руб.
Аренда	63
Заработная плата (ФОТ)	127,38
Отчисления в фонды 30,2%	38,5
Производственные затраты	250
Амортизация	3,8
Оплата коммунальных услуг	60
Кредит	217,122
Учет операций по кассовому аппарату	2,5
Прочие	15
Итого	777,**302**

Источник: расчеты автора

Общая стоимость организации с учетом аренды и расходных материалов за первый месяц работы составляет 777 302 рубля.

Эти средства поступают от кредита сроком на один год и ежемесячных платежей в размере около 217 122 тысяч рублей.

Для создания оптимального микроклимата в торговом зале предусмотрены кондиционеры. Мебель в кафе «Вкусно Ем» высочайшего комфорта и соответствует интерьеру.

Предполагается, что на плановый объем продаж кафе выйдет на второй месяц работы по всем позициям, кроме организации комплексных обедов, по которым плановый объем должен быть достигнут на пятом месяце, и по организации торжеств, для которых этот период составит 6 месяцев. Это связано с тем, что для достижения запланированных показателей по организации комплексных обедов и проведению торжеств необходимо наработать хорошую репутацию.

Затраты на проект – 4904 тыс .руб. Ежемесячные затраты - 777,302 тыс. руб. Данные средства берут из кредита на 1 год и ежемесячные платежи примерно 149,12 тыс. руб.

Таким образом, срок окупаемости проекта равен 1 год 8 месяцев.

Заключение

В работе построена система управления на примере кафе-кондитерской «Вкусно ем» в городе Москве. Представлена выталкивающая цепочка создания ценности, её суть заключается в предоставлении услуги (ТУР), а далее уже клиент из предложенного ассортимента делает заказ. Для того, чтобы кафе-кондитерская «Вкусно ЕМ» работала более эффективно, то необходимо соблюдать определенные правила, чтобы цены были приемлемые и не сильно высокие.

На величину оборота кафе-кондитерской влияют скидки за счет объема покупаемой продукции: чем выше будет объем, тем больше может быть скидка, но в этом случае необходимый точный выбор продукта, чтобы это был продукт не быстрой порченности, чтобы не понести убыток в данном случае [13].

Также влияние на оборот продукции и ценовую политику, в частности, имеет внутренняя политика кафе. Здесь будет расчет на том, что в кафе-кондитерской «Вкусно ем» будет установлена система видеонаблюдения, пожарной безопасности, установлены кассовые аппараты современного выпуска, терминалы приема денежных средств, терминалы приема безналичного расчета. Покупателям будут предоставляться бесплатные пакеты, парковка у кафе создаст комфорт для клиентов.

Персонал также ответственно подбирается, проводится обучение при необходимости, создаются мотивирующие условия для работы, карьеры и обслуживания клиентов.

Большое внимание уделяется маркетинговым составляющим проекта. Клиенту должно быть комфортно и удобно в кафе, обслуживание должно быть на высшем уровне [2]. Реклама также должна быть эффективной, которая поможет привлечь посетителей. Она будет наружная и прямая. В интернете будет заведена страница кафе, где будут обслуживаться клиенты онлайн, клиент сможет ознакомиться с ассортиментом товара, ценами и прочими моментами.

Список литературы

1. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник / И.А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2016. - 432 с.

2. Егорова, З. Р. Разработка бизнес-плана создания бизнеса / З. Р. Егорова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 13 (117). — С. 410-413. — URL: https://moluch.ru/archive/117/32083/ (дата обращения: 27.10.2020).

3. Карпова Г.А. Экономика современного туризма. - М.: Герда, 2018.-225 с

4. Квартальнов В.А. Основы современной экономики: Учебник. - М.: Финансы и Статистика, 2017. -35 с.

5. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.

6. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.

7. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.

8. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.

9. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017.№ 4. С. 30.

10. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Построение системы управления организациями сферы услуг // Экономика и предпринимательство. 2017. No 3—2.

11. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Менеджмент:

учебник /Бакалавриат и магистратура. : КноРус, 2021. — 421 с

12. Бутенко Я.А., Ляндау Ю.В., Масленников В.В., Сулимова Е.А./ Проектирование системы управления бизнесом: учебное пособие — Москва: Русайнс, 2020. — 104 с.

13. Лоусан Фред Рестораны. Клубы. Бары: планирование, дизайн, управление: 2-е издание. - М.: Проспект, 2017.-498 Мухитдинова, Т. А. Особенности бизнес-планирования / Т. А. Мухитдинова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 24 (262). — С. 353-356. — URL: https://moluch.ru/archive/262/60624/ (дата обращения: 27.10.2020).

14. Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами: монография. Книга 30 / Е. Н. Волк, Б. Даулетбаков, Е. В. Джамай и др. / Под общ. ред. С. С. Чернова. — Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2016. — 220 с.

15. Савкина, Р.В. Планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / Р.В. Савкина. - М.: Дашков и К, 2015. - 320 с.

Электронные ресурсы:

16. Портал Бизнес - Навигатор. [Электронный ресурс] – режим доступа: https://smbn.ru/msp.htm. Дата обращения: 13.12.2020

17. Цепочка ценностей [Электронный ресурс]. – режим доступа: https://actualmarketing.ru/tools/tsepochka-tsennostey Дата обращения: 13.12.2020

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТА РАСШИРЕНИЯ БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ АО «ЕГОРЬЕВСК-ОБУВЬ»

Егорова Валерия Владимировна

магистрант программы «Менеджмент предпринимательской деятельности»
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва

ORGANIZATION OF A BUSINESS EXPANSION PROJECT BY THE EXAMPLE OF JSC EGORIEVSK SHOES

Yegorova Valeria Vladimirovna

master's degree program "Management entrepreneurship"
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

Аннотация

В статье обосновано, что что ценностное предложение является ключевым элементом бизнес-модели организации и наличие такого предложения определяет ценность организации на рынке, что дает ей конкурентное преимущество. Целью работы является организация продвижения ценностного предложения целевым клиентам за счёт выведения новых дифференцированных линеек товаров на предприятии АО «Егорьевск-обувь». Для этого решались следующие задачи: определить теоретические аспекты ценностного предложения; выявить особенности дифференциации обувного ассортимента за счет организации детского фэшн-ритейла; разработать проект выведения новых дифференцированных линеек товаров в АО «Егорьевск-обувь», оценить экономическую эффективность проекта с помощью основных показателей.

Ключевые слова: дифференцированная линейка товаров, омниканальность, ценовая политика, иерархическая структура работ, устав проекта.

Abstract

The paper argues that the value proposition is a key element of the business model of the organization and the availability of such an offer determines the value of the organization in the market, which gives it a competitive advantage. The aim of the work is to organize the promotion of the value proposition to the target customers by introducing new differentiated product lines at the enterprise "Egoryevsk Shoes" JSC. For this purpose the following tasks were solved: to define theoretical aspects of the value proposition; to identify features of differentiation of footwear assortment through the organization of children's fashion retail; to develop a project of introducing new differentiated product lines in JSC "Egoryevsk Shoes", assess the economic efficiency of the project by using the key indicators.

Keywords: differentiated product line, omnichannel, pricing policy, hierarchical work structure, project charter

1. Основная часть.

В настоящее время на рынке детских товаров конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от разнообразия ассортимента, т.к. при виде однообразия ассортимента, покупатель легко может перейти к конкурентам, среди которых на данный момент серьезную долю занимают детские фэшн-ритейлеры, предлагающие закрыть все потребности в покупках в одном магазине. Расширение ассортимента посредством увеличения модельного ряда обуви потеряло свою актуальность, т.к. прирост клиента не обеспечит желаемый эффект компании. Поэтому, организации стоит рассматривать увеличение других ассортиментных групп товара с высокой стоимостью ради увеличения показателя среднего чека.

Рассмотрим тренды детского фэшн-ритейла, которые дети частично переняли у «родителей» - взрослого сегмента одежды и обуви [12]:

Развитие формата маркетплейса и омниканальных продаж. Омниканальность в ритейле – новый тренд клиентского сервиса, непрерывная

коммуникация с клиентом посредством интеграции разрозненных офлайн и онлайн точек соприкосновения с покупателем в единую систему для совершения покупки.

Один из самых сильных ударов пандемия нанесла по системе прогнозирования, в которую вкладывались все игроки рынка, особенно, крупные федеральные сети. У ритейлеров сбились планы по реализации товарных категорий, по объемам продаж определенных товаров. Календарь у всех спутался, а прежние ориентиры перестали работать. Наиболее успешны сейчас компании, которые смогли быстро перейти на гибкое прогнозирование.

Если раньше сеть кидала заявку на условный 1 млн. пар товара, то сейчас она несколько раз за производственный цикл связывается с производителем и корректирует запрос. Это сильно меняет отношение сетей и производителей. И тренд позитивный, потому что стороны становятся ближе друг другу и в такой коммуникации есть определенный задел совместного роста.

Популярность отечественных брендов одежды и обуви растет. В глазах покупателей наши дизайнеры уже способны конкурировать с западными, а слова "российское производство" больше не ассоциируются с низким качеством и неактуальными моделями, показал опрос поисковой fashion-платформы GLAMI. Большинство (60 процентов) россиян считают, что одежда и обувь из России отличаются высоким качеством, а из двух вещей аналогичной цены и качества от российского бренда и известного зарубежного дизайнера более половины покупателей выберут первый вариант.

Яркими примерами локальных русских детских брендов являются: Little Acorns, Krakatau, COOCKOO, Little Pushkin Prosto tak, KUKLA, Baboo, Ko-ko-ko.

2. Вывод на рынок дифференцированных линеек товаров

Для начала проведем анализ возможных решений, которые можно предложить компании для расширения поля ее влияния на рынке, используя методологию построения системы управления [2, 3, 4].

На данном этапе развития компания «Егорьевск-обувь», желая масштабироваться, рассматривала следующие варианты:

1) Погружение в специализацию: разного рода профессиональный спорт, ортопедию, сапоги для рыбалки и т.д.

2) Стать независимым изготовителем для контрактного производства детской обуви и обеспечивать полный технологический цикл для сторонних брендов на собственных мощностях.

3) Горизонтальная диверсификация, суть которой бы заключалась в выпуске нового продукта, частично связанного с основным товаром – детской обувью.

4) Расширять номенклатуру в существующих товарных группах.

Выбор направления проекта в пользу третьего варианта был скорее основан на творческой инициативе, чем на коммерческих подсчетах. Здесь компания выбирала то, как она хочет видеть свой бренд на рынке в ближайшее пятилетие. Развиваться решили, начав работу над выпуском одежды под своей ТМ. Это было логичным ходом для компании, которая достигла стабильных результатов в детском обувном производстве и соответствовала стратегическим целям руководства (закрывать все нужды потребителя в одном месте), и при этом не исключало проработку остальных вариантов в последствии.

Анализ показал, что в структуре детского рынка преобладающее большинство всегда занимал именно сектор одежды, расширяющийся с каждым годом. Поэтому АО «Егорьевск-обувь» решило в ближайшее время войти в этот сегмент с брендом «Котофей» [11].

Почему именно верхняя одежда?

1. Достаточная маржинальность товара, при высокой стоимости (в проекте закладывается 20-30% рентабельность).

2. Удобное размещение на европанели на подвесном оборудовании. Просто организовать размещение в любом формате торгового зала.

3. Уверенность в производителе. Не смотря на то, что контрактное

производство было выбрано под собственные критерии и задачи, впоследствии вскрылась информация, что выбранная компания-производитель отшивает верхнюю одежду для ТМ «Reima». Этот факт оказался приятным бонусом к уверенности в поставщике и значительно снизил риск переживаний, что качество продукта не будет соответствовать запросам потребителя.

4. Не нужна примерочная. Для комфортного выбора и примерки верхней одежды вполне достаточно просторного пространства перед зеркалом во весь рост.

5. Снижение рисков за счет стратегии диверсификации. Это происходит за счет повышения разнообразия товара. В случае, когда один вид продукции утрачивает актуальность, у компании будет ассортимент, позволяющий получать стабильный доход. К тому же, одежда и обувь не взаимоисключающие позиции в потребительской корзине, и у покупателя не возникнет выбор «ботинки или куртка» - чаще всего ребенку обновят и то и другое.

Основные шаги по выполнению целей проекта основан на объектно-субъектном подходе [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]:

1. Разработать коллекцию детских курток и пальто, состоящую из 4-х моделей.
2. Разработать план продвижения и рекламных мероприятий, чтобы заинтересовать в покупке конечного потребителя.
3. Собрать предварительные заказы клиентов.
4. Обеспечить стратегические заказы клиентов в срок.
5. Разработать и выпустить обучение (ознакомление с новым товаром по товаром и тренажер-тесты для персонала)

Результатом проекта будет считаться выполнение всех поставленных целей.

1. Постановка задачи. Запуск проекта (ПЗ). Задача: разработать и внедрить в ассортимент ТМ «Котофей» верхнюю одежду. Ниже, в таблице 1

приведен устав проекта.

Таблица 1 – Устав проекта

Название проекта	Введение линейки верхней одежды в ассортиментную матрицу ТМ «Котофей»
Заказчик	АО «Егорьевск-обувь»
Цель заказчика	Увеличение прибыли АО «Егорьевск-обувь» за счет повышения рентабельности магазинов фирменной сети «Котофей»
Цель проекта	Запустить продажи коллекции верхней одежды сезона осень-зима 2021-2022 в 130 магазинах сети ТМ «Котофей» в сентябре 2021 года
Результаты проекта	Определена ассортиментная матрица линейки ВО Собранные стратегические предзаказы клиентов на осень-зиму 2021-2022 Начало цикла производства
Требования и ограничения	Количество выпущенной продукции не должно превышать заказы контрагентов не более чем на 10% Требования к качеству соответствуют требованиям к уровню качества основной продукции бренда «Котофей»
Критерии успешности выполнения проекта	Завершение проекта в рамках установленных ограничений. Возможные нарушения запланированных характеристик: сроки + 15 календарных дней
Основание целесообразности	Помимо очевидного эффекта – получения дополнительной прибыли, проект носит стратегический характер. Служит выполнению целей: ● укрепление позиций на рынке ● привлечение новых клиентов ● привлечение интереса к бренду
Основные участники проекта и их интересы	Наименование — Интересы АО «Егорьевск-обувь» — Увеличение прибыли Fujian Aoxin Garments Co., Ltd — Получение прибыли Команда проекта — Заработная плата, опыт
Стратегия осуществления проекта	Основные принципы: ● связь с другими мероприятиями по укрупнению и развитию бренда ● соблюдение стандартов качества ● привлечение профессионального контрактного производства
Стоимость	28 829 875,20 рублей
Сроки	Общий срок реализации проекта – 10,7 мес

Источник: разработано автором

На рисунке 1 представлена команда проекта.

Рисунок 1 – Команда проекта по разработке коллекции верхней одежды ТМ «Котофей»

Источник: разработано автором

2. Исследование рынка детской верхней мембранной одежды. Товары-конкуренты (ИР). Выделим основные характеристики для выборки товаров-конкурентов для определения приемлемого ценового диапазона для коллекции верхней одежды (таблица 2).

Таблица 2 – Характеристики для выборки товаров-конкурентов

№	Характеристика	Значение
1	Наполнитель	Натуральный (пух/перо)
2	Материал верха	Полиэстер с мембранным покрытием
3	Сезон	Демисезон, зима
4	Коллекция	Новая
5	Ценовой сегмент	Средний, средний +

Источник: данные маркетингового отдела ТМ «Котофей»

Под выбранные критерии на рынке были найдены актуальные предложения. Модели соответствующего качества на данный момент представлены у торговых марок Reima, Luhta, Oldos, Lassie, Didriksons и Kerry. На данный момент эти компании обладают высокими компетенциями в производстве детской мембранной одежды.

3. Анализ предложений поставщиков (АП). Поиск поставщика был

произведен на основе данных контактов, собранных на Кантонской ярмарке в Китае. Предложенные цены на обозначенные модели с запрошенными характеристиками можно увидеть в таблице 3.

Таблица 3 – Сравнение цен поставщиков

Модель	**Куртка-парка зимняя**		
Наполнитель (пух/перо)		90/10	60/40
Spring wind	Закупка, ¥	¥150	
	Отпускная, ₽	2476	
Fujian Aoxin Garments Co., Ltd	Закупка, ¥	197	
	Отпускная, ₽	3250	
Sinead	Закупка, ¥		220
	Отпускная, ₽		3630
Модель	**Пальто зимнее**		
Наполнитель (пух/перо)		90/10	60/40
Spring wind	Закупка, ¥	165	166,98
	Отпускная, ₽	2730	2760
Fujian Aoxin Garments Co., Ltd	Закупка, ¥	180	
	Отпускная, ₽	2970	
Sinead	Закупка, ¥		190
	Отпускная, ₽		3135
Цены, исходя из минимального заказа в 1800 единиц на модель			

Источник: разработано автором

Стоит пояснить, что цены обозначались примерные, однако уже на этом этапе выделился поставщик Fujian Aoxin Garments Co., Ltd, с которым было комфортно поддерживать диалог, который оперативно и полно отвечал на все вопросы и сразу же отправил образцы. При этом расценки которого устроили компанию АО «Егорьевск-обувь».

4. Определение ценовой политики (ЦП). Так как уже стало очевидно, что для компании попадание в средние значения ценового коридора являются важным критерием успешности продукта, построим прогнозируемый коридор цен на рынке, чтобы ориентироваться на него при ценообразовании (рисунок 2). Инфляция в 2021-2022 годах прогнозируется на уровне 4%. Минимальной стоимостью среди конкурентов обладает куртка бренда Lessie, максимальной – Kerry. Границы ценового коридора в актуальном предложении на 2021-22 года

в демисезонном ассортименте верхней одежды составят 4991 – 10608 рублей.

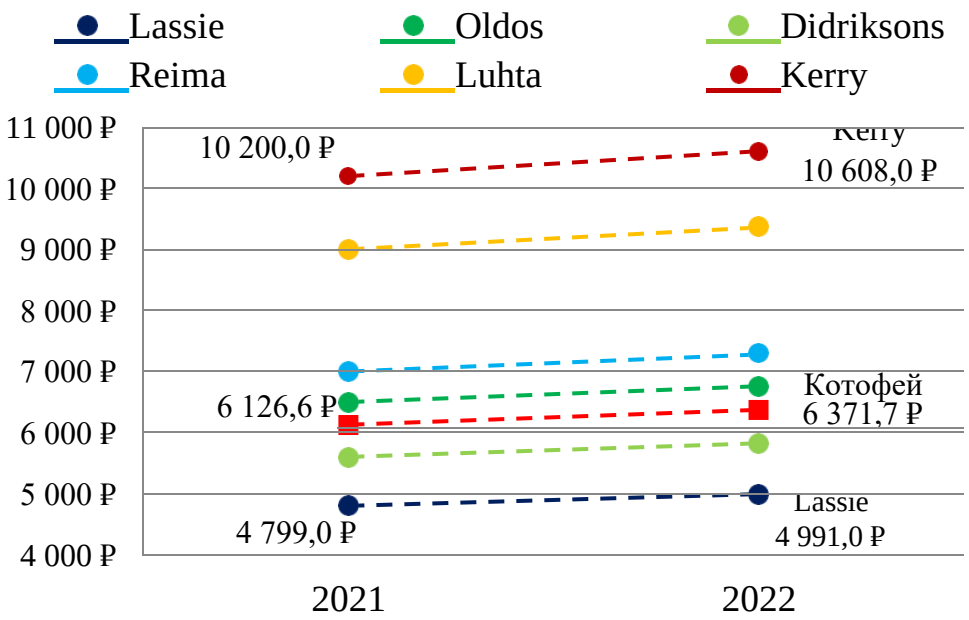

Рисунок 2 – Коридор цен для модели Куртка демисезонная (2021-22 гг.)

Источник: разработано автором

Усредненное значение (медиана) полярных показателей – 7799,5 рублей. Также составим коридор цен для зимних курток-парок (рисунок 3).

Здесь разброс цен к 2022 году начнется с 5927 рублей за парку также как и в демисезонных моделях бренда Lessie. Верхняя граница превышает минимальную примерно в 3 раза у бренда Luhta и составляет 13519 рублей.

Рассмотрим ставки налогообложения для каждого этапа ценообразования.

1. В случае экспорта в Россию из Китая, НДС либо начисляется, а после возвращается в полном объеме, либо же облагается 0% ставкой, если продукция сразу производится в качестве товара на экспорт [1]. В нашем случае применим второй вариант.

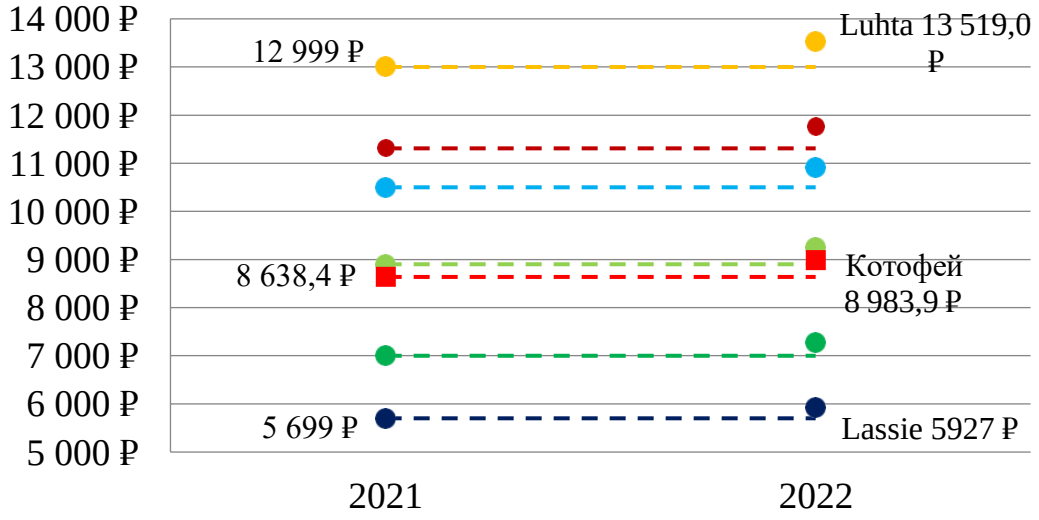

Рисунок 3 – Коридор цен для модели Куртка-парка зимняя (2021-22 гг.)

Источник: разработано автором

В 2021 году в КНР действуют 4 процентные ставки налога. Текущие ставки НДС в Китае [1]:

1	Общегосударственная ставка	13%	Действует при продаже товара, предоставлении услуг, строительстве, импорте товаров и сдаче жилья в аренду.
2	Пониженная ставка 1	9%	Распространяется на услуги перевозчиков и некоторые товары.
3	Пониженная ставка 2	6%	Начисляется на логистические и консалтинговые виды услуг.
4	НДС товаров на экспорт	0%	Экспортные товары не облагаются

В России продажа детских товаров имеет и налоговые особенности. Так, согласно подпункту 2 пункта 2 статьи 164 Налогового кодекса РФ, при реализации товаров для детей применяется ставка НДС 10 процентов. Во втором случае, налог включен в отпускную цену – налог уплачивается розничным продавцом, в третьем – налог включен в конечную стоимость реализации и уплачивается конечным потребителем при покупке.

Итак, при ценах, предложенных поставщиком и рентабельности в 20% стоимость моделей в обоих сезонах оказалась в среднем ценовом предложении

по рынку.Отталкиваясь от верхней границы можно определить максимальную цену закупки, которой мы должны будем придерживаться при реализации проекта. Для того, чтобы «попасть в рынок», расчет будет отталкиваться от верхней границы ценового коридора существующего предложения конкурентов. Учитывая, что стоимость закупки, доходя до розницы увеличивается в 3,5 раза, максимальная цена закупки составит 3 тысячи рублей на зимний сезон и 2285 на демисезонные модели.

5. Создание количественной матрицы цветомоделей (ЦВМ). На данном этапе проекта было установлено, сколько конструкций и цветомоделей будет согласовано к запуску: не распыляясь, рабочая группа проекта определила, что оптимальнее будет зайти с двух видов курток в демисезонном и зимнем варианте

6. Отрисовка эскизов, технический рисунок (ТЗ). На данном этапе был создан первый вариант технического рисунка, который впоследствии претерпевал корректировки под влиянием разных факторов (таблица 4).

Таблица 4 – Первые эскизы моделей

Вид изделия	Куртка-парка	Пальто	Куртка	Пальто
Сезон	Зима	Зима	Демисезон	Демисезон
Макет				
Размерный ряд - рост (см)	98-140	110-140	104-134	104-134

Источник: данные маркетингового отдела ТМ «Котофей»

После получения палитры образцов материалов, были утверждены и оплачены образцы в цветах (таблица 5).

Таблица 5 – Образцы к заказу

№	Модель	Цвет	Стоимость
1	Куртка демисезон	розовый, горчица, зеленый**, т.синий**	5 000 рублей
2	Пальто демисезон	голубой, сиреневый, розовая пудра	–
3	Куртка-парка зима	горчичный, синий, т.зеленый	–
4	Пальто зима	бордовый, т.синий, лиловый	–

Источник: данные маркетингового отдела ТМ «Котофей»

7. Заказ образцов и Lab-dips (ЗО). На этом этапе были осуществлены следующие действия: создана и подписана техническая спецификация на опытные образцы моделей, заказан lab-dips полиэстера отобранных цветов. По условиям поставщика, можно затребовать 3 бесплатных образца на 1 конструкцию. Каждый следующий образец будет стоить компании в 5 тыс. рублей. Доставка производится за счет поставщика.

8. Изготовление первых образцов. Примерка первых образцов на детях (ИО). Время: 2,5 рабочих недели (1 неделя пошив + 1,5 недели – доставка).После получения образцов, была осуществлена опытная примерка образцов на детях. Для реализации этой задачи мы приглашали детей сотрудников на фабрику и отдавали некоторые (самые удачные) образцы на опытную носку. Опытная носка составила 2 недели ежедневного использования.

9. Изготовление контрольных образцов (КО)- **Срок: 1 месяц.** Для изготовления контрольных образцов после внесения правок и корректировок, должен пройти как минимум месяц на поиск соответствующе фурнитуры и окрашивание ткани (образцы должны быть уже из фабричной, а не лазером окрашенной ткани). Готовое изделие должно быть упаковано как на продажу: в индивидуальный пакет со всеми подвесными этикетками (без маркировки).

10. Тестовая эксплуатация контрольных образцов (ТЭО). После учета всех замечаний была организована новая примерка. Результаты и отзывы

оказались лучше, чем ожидали.

***11. Сертификация (СРТ)* - Срок: 1 неделя.** В качестве органа сертификации была выбрана компания «ПрофЭксперт», с которой компания уже работала ранее. После итогового утверждения был совершен дозаказ образцов на разные модификации наполнителей: 90/10 и 60/40. Органу сертификации для проведения протокола испытаний необходимо предоставить по 3 образца одинакового материала и наполнителя, но так как некоторые модели образцов ушли на опытную носку, был совершен дозаказ образцов по 1 единице на каждый сезон:

№	Модель	Дозаказ	Состав	Стоимость
1	Куртка демисезон	1	90/10	5 000 рублей
2	Пальто зима	1	60/40	5 000 рублей

12. Утверждение образца-эталона (УО). При контрактном производстве исключительно важно согласовать образцы. Это поможет обеспечить точное исполнение заказа и полное соответствие наших требований к нему.Этот простой, но важный шаг позволяет при приемке продукции избежать лишних споров о том, какой должен быть заказанный вами товар на выходе. Производитель создает идентичные копии товаров, утвержденных к производству, отсылает 2 штуки в Россию. Здесь производится тщательный осмотр. После положительного заключения, образец подписывается технологом и отправляется на фабрику поставщику.

13. Демонстрация моделей на собрании владельцев фирменных магазинов и дистрибьюторам (ДМ). На ежегодном собрании была продемонстрирована новая линейка верхней одежды коллекции осень-зима 2021-2022. Была составлена презентация, продемонстрированы образцы, клиентов ознакомили с главными преимуществами товара: материал, функциональность

14. Запуск производства (ЗП) - Срок: 2 недели. После проведения презентации на сайте ТМ «Котофей» была открыта презентация для сбора стратегических заказов клиентов. На их основе с запасом в 10% был подписан и размещен заказ на производстве Fujian Aoxin Garments Co., Ltd.

Итого АО «Егорьевск-обувь» разместило заказ на 9900 изделий и внесла аванс в размере **10 957 635 рублей** (таблица 6).

Таблица 6 – Расчет аванса для оплаты заказа

№	Модель	Отпускная	Кол-во к заказу	Итого Аванс (50%)
1	Куртка демисезон	1734,5	2400	2081400₽
2	Пальто демисезон	1863,9	1800	1677510₽
3	Куртка-парка зимняя	2584,1	3900	5038995₽
4	Пальто зимнее	2399,7	1800	2159730₽
ИТОГО				10 957 635₽

Источник: разработано автором

15. Разработка плана продвижения (ПП). SWOT-анализ компании указал на недостаточно серьезное продвижение новых продуктов компании, поэтому, совместно с отделом маркетинга был разработан комплекс мероприятий по продвижению новой линейки верхней одежды (таблица 7).

16. Разработка материалов для обучения продавцов (РО). На предприятии АО «Егорьевск-обувь» в штате есть сотрудник, который занимается разработкой и систематизацией сведений о новых товарах в электронную библиотеку в виде методических пособий и разработкой тестов-тренажеров, заключающие в себе всю необходимую информацию по товару, которую после ознакомления с информационным материалом, сотрудник осваивает. Результаты о прохождении тестов приходят на почту владельца ФМ - таким образом можно контролировать % освоение материала персоналом. Каждый владелец фирменного магазина может оплатить доступ к порталу для необходимого количества сотрудников (1 тыс. рублей в год за человека).

Таблица 7 – План продвижения группы верхняя одежда на осень-зиму 2021-

№	Мероприятие	Сроки	Бюджет
1	Фотосессия в лесу моделей зимней коллекции своими силами	20.02.2021	-
2	Съемка промо-ролика в агентстве МА	25.02.2021	30 000₽
3	Фотосессия в студии демисезонных моделей	02.06.2021	40 000₽
4	Демонстрационная презентация клиентам (владельцам ФМ и дистрибьюторам)	09.06.2021	–
5	Создание рекламных макетов для рекламных баннеров в магазины (дизайнер отдела маркетинга)	01. 07.2021-15.07.2021	–
6	Участие в модном показе на выставке CJF	21.09.2021-24.09.2021	60 000₽
7	Таргетированный рекламный пост в Instagram о поступлении в продажу актуального ассортимента верхней демисезонной одежды	25.09.2021	32 000₽
8	Реклама у блоггера-инфлюенсера	30.09, 15.10, 30.11.2021	3 по 15 000₽
ИТОГО			207 000₽

Источник: разработано автором

Построим WBS проекта (Иерархическая Структура Работ) – это разбиение проекта на конкретные результаты, которые должны быть достигнуты для достижения целей проекта (рисунок 4) [2].

Выделив все этапы проекта, отразим изменение бизнес-процессов в цепочке создания ценности.

Рассматривая цепочку, можно выделить следующие изменения:

- Сократилось число основных бизнес-процессов, поскольку производством СТ занимается производитель FUJIAN AOXIN GARMENTS CO., LTD
- Основным бизнес-процессом для АО «Егорьевск-обувь» преимущественно стали «Продажи».
- На этапах «Анализа рынка» и «Разработки линейки СТ» были задействованы ответственные лица: менеджеры и исполнители.

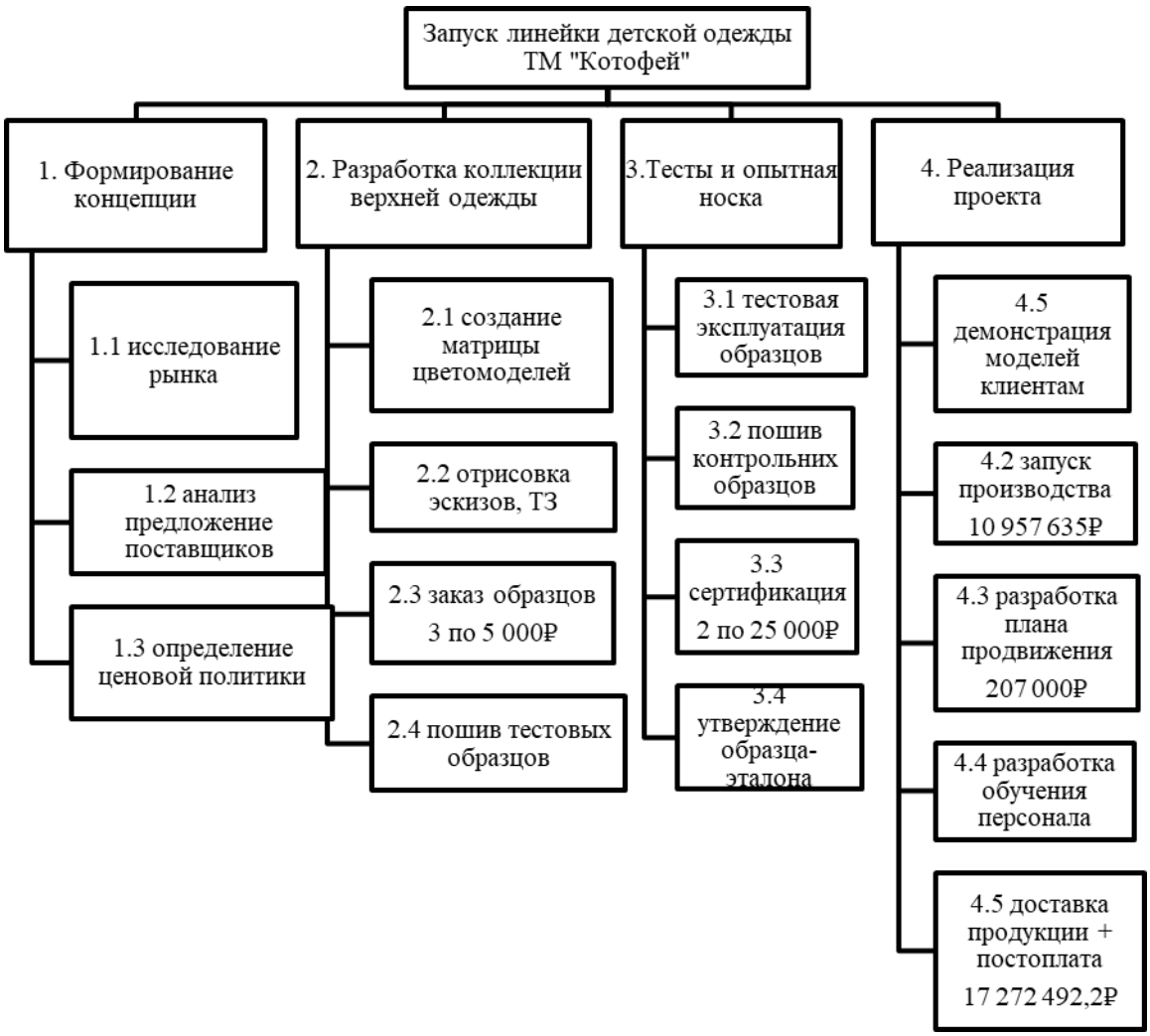

Рисунок 4 - WBS проекта

Источник: разработано автором

Выводы

При анализе общероссийских тенденций выявлено изменение в поведении потребителя: если раньше человек делал выбор в пользу специализированных обувных магазинов, то сейчас люди в целях экономии времени, удобства стали чаще совершать покупки в крупных сетях-ритейлерах, объединяющих внутри себя одежду, обувь, товары для детей разных брендов и ценовых категорий. Компании изменили подход к продвижению ценностного предложения. Разнообразие ассортимента, грамотная ценовая политика вывела сети в топ лидирующих брендов по продажам (таких как «Детский Мир», Mothercare).

Вслед за ними все больше специализированных брендов (только одежда/ только обувь) увидели возможность для развития и стали дифференцировать свой ассортимент близкими категориями товаров.

На основании этого был разработан проект по выводу новой дифференцированной линейки верхней одежды. Оценена эффективность после запуска проекта. Обоснованы расходы и прибыль организации от проекта.

Основные результаты, полученные в ходе разработки и внедрения проекта:

– Чем больше стоимость товара, тем больше заработает и фабрика и франчайзи, однако бездумно повышать стоимость товара большей «накруткой» нецелесообразно: тренды показывают повышение чувствительности целевой аудитории ТМ «Котофей» к ценам, поэтому стоимость товара должна оправдывать себя. Тем более, что опрос показал, что 27% опрошенных сочли цены бренда завышенными, по сравнению с конкурентами.

– Чем шире ассортимент, тем выше себестоимость – поэтому рост за счет увеличения цветомоделей ботинок не интересен компании. АО «Егорьевск-обувь» стремится привлекать новую аудиторию за счет более грамотной работы с сопутствующим товаром.

– Верхняя одежда – наиболее безопасный способ входа на рынок детской одежды: она не нуждается в установке примерочных, быстро размещается на европанели и стоит дороже всех групп сопутствующих товаров (до проекта максимальное среднее значение выходило в группе термобелье и составляло 1601 рубль).

– После внедрения проекта предполагаемая чистая прибыль от продаж новой линейки составит при нейтральном прогнозе 4775350,8 рублей.

Список источников

1. Крашенникова Е.М. Налоговая система Китая [Электронный ресурс] // Налоги мира. 2021. 13 апреля. Режим доступа: http://worldtaxes.ru/nalogi-v-aziatskih-stranah/nalogovaya-sistema-kitaya (дата обращения: 01.10.2021);

2. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Построение системы управления организациями сферы услуг // Экономика и предпринимательство. 2017. No 3—2.

3. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Менеджмент: учебник /Бакалавриат и магистратура. : КноРус, 2021. — 421 с

4. Бутенко Я.А., Ляндау Ю.В., Масленников В.В., Сулимова Е.А./ Проектирование системы управления бизнесом: учебное пособие — Москва: Русайнс, 2020. — 104 с.

5. Ляндау Ю.В. – Организационное проектирование, Москва, 2019

6. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.

7. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.

8. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.

9. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.

10. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе

модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017.№ 4. С. 30.

11. Официальный сайт ТМ «Котофей» [Электронный ресурс]. Режим доступа: : https://kotofey.ru (дата обращения: 10.09.2021);

12. Яшенкова М. Пять трендов, без которых ретейлу не жить [Электронный ресурс] // Market Media. 2020. 18 августа. Режим доступа: https://marketmedia.ru/media-content/pyat-trendov-bez-kotorykh-reteylu-ne-zhit (дата обращения: 06.09.2021).

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СФЕРЕ

Клемешова М.С.

магистрант программы «Менеджмент предпринимательской деятельности»
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва

DESIGNING AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM IN THE CASE OF A TRANSPORT AND LOGISTICS SERVICES COMPANY

Klemeshova M.S.

master's degree program "Management entrepreneurship"
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

Аннотация

В статье представлены материалы построения системы управления транспортно-логистической компании ООО «НОВЕЛКО». Целью работы являлся поиск несовершенств в существующей системе управления и разработка рекомендаций для более эффективной работы компании. Представлены следующие результаты: описание ценности услуг компании для конечного потребителя; обоснование макета цепочки создания ценности компании; расчёты численности и размеров затрат на оплату заработных плат персонала; предложена иерархическая организационная структура управления компанией.

Ключевые слова: цепочка создания ценности, конечный продукт, организационная структура, процесс создания стоимости.

Abstract

The article presents the materials of the construction of the management system of the transport and logistics company NOVELCO Ltd. The purpose of the work was

to find imperfections in the existing management system and to develop recommendations for more efficient operation of the company. The following results are presented: description of the value of the company's services for the end consumer; justification of the layout of the company's value chain; calculations of the number and size of staff salary costs; a hierarchical organizational structure of the company's management is proposed.
Keywords: value chain, final product, organizational structure, value creation process.

1. Основная часть.

Проектирование эффективной системы управления компании, направленной на получение прибыли, необходимая работа для успешного функционирования бизнеса. Поэтому важно уметь проводить анализ системы управления предприятия для устранения ошибок и ведения успешной деятельности [5, 6, 7].

Транспортно- логистические компании занимаются доставкой конечных товаров от производителя потребителю, являются связующим звеном, без которого любая система экономических отношений не может существовать. Пандемия 2020 года и геополитическая ситуация 2022 года оказали существенное влияние на логистические компании по всей Российской Федерации, поэтому сейчас особенно актуально относиться бережно к человеческим и производственным ресурсам и строить действительно эффективную систему управления организацией, исключающую лишние звенья.

Основным видом деятельности компании ООО «НОВЕЛКО» является «деятельность автомобильного грузового транспорта». Помимо этого, ассортимент предоставляемых компанией услуг шире и включает следующие пункты [1, 2, 3]:

1. Перевозки различными видами транспорта, представленные в таблице 1.

Таблица 1 - Виды предоставляемых компанией перевозок и их содержание

Вид перевозки	**Содержание перевозки**
Авиаперевозки	Организация транзита, чартерных перевозок, агентского сопровождения
Железнодорожные перевозки	Организация грузоперевозок по всей железнодорожной сети с полным пакетом транспортно-экспедиторских услуг
Морские перевозки	Организация перевозок любых видов груза независимо от портов назначения
Автоперевозки	Организация грузоперевозок автомобильным транспортом из любой точки Евразии
Мультимодальные перевозки	Организация последовательных грузоперевозок различными средствами транспортировки с операциями погрузки и выгрузки, хранением, фасовкой на транзитных складах

Источник: разработано автором

Дополнительные услуги: перевозки негабаритных грузов; перевозки сборных грузов; таможенное оформление; торговое агентирование; управление цепями поставок; складирование грузов; страхование и сертификация грузов.

Важно отметить, что у компании есть готовый набор решений для логистики в фармацевтической промышленности, нефтегазового комплекса, запасных частей, электроники и технологий, промышленного производства и крупногабаритной техники. Компанию ООО «НОВЕЛКО» следует отнести к транспортной отрасли, к сфере услуг, обеспечивающей материальное производство и удовлетворяющей потребность в перевозках грузов.

Ценность услуг компании ООО «НОВЕЛКО» для конечного потребителя заключается в следующем:

- возможность переложить всю ответственность за грузоперевозку на транспортно-логистического оператора за счёт обилия таких дополнительных услуг как страхование, таможенное оформление, складирование;

- вовлечённость сотрудников в цели и задачи, которые ставит перед компанией клиент, позитивное отношение к клиенту в соответствии с корпоративными ценностями ООО «НОВЕЛКО»;

- открытость компании, заключающейся в организации логистических форумов, где клиент может оценить профессионализм команды.

2. Цепочка создания ценности.

Для анализа и последующей модернизации транспортно- логистической компании необходимо представить объект управления как последовательную цепочку действий, приводящую к созданию ценности для клиента- конечного продукта [4]. В процессе осуществления деятельности компанией ООО «НОВЕЛКО» можно выделить следующие этапы создания конечного продукта:

1. Определение потребности клиента;
2. Разработка предложений по перевозке грузов для клиента;
3. Предоставление клиенту предложений по перевозке грузов, получение предоплаты, оформление заказа;
4. Оформление перевозочных документов, договоров с компаниями-партнёрами;
5. Оформление таможенных документов;
6. Выполнение перевозки;
7. Получение полной оплаты;
8. Послепродажное обслуживание.

Представим этапы создания конечного продукта в виде цепочки создания ценностей на рисунке 1. Цепочка создания ценности транспортно-логистической компании ООО «НОВЕЛКО» включает исполнителей и менеджеров в соответствии с действиями, которые они выполняют.

К числу исполнителей основных бизнес-процессов можно отнести специалистов по продажам, логистов и специалистов по таможенному оформлению.

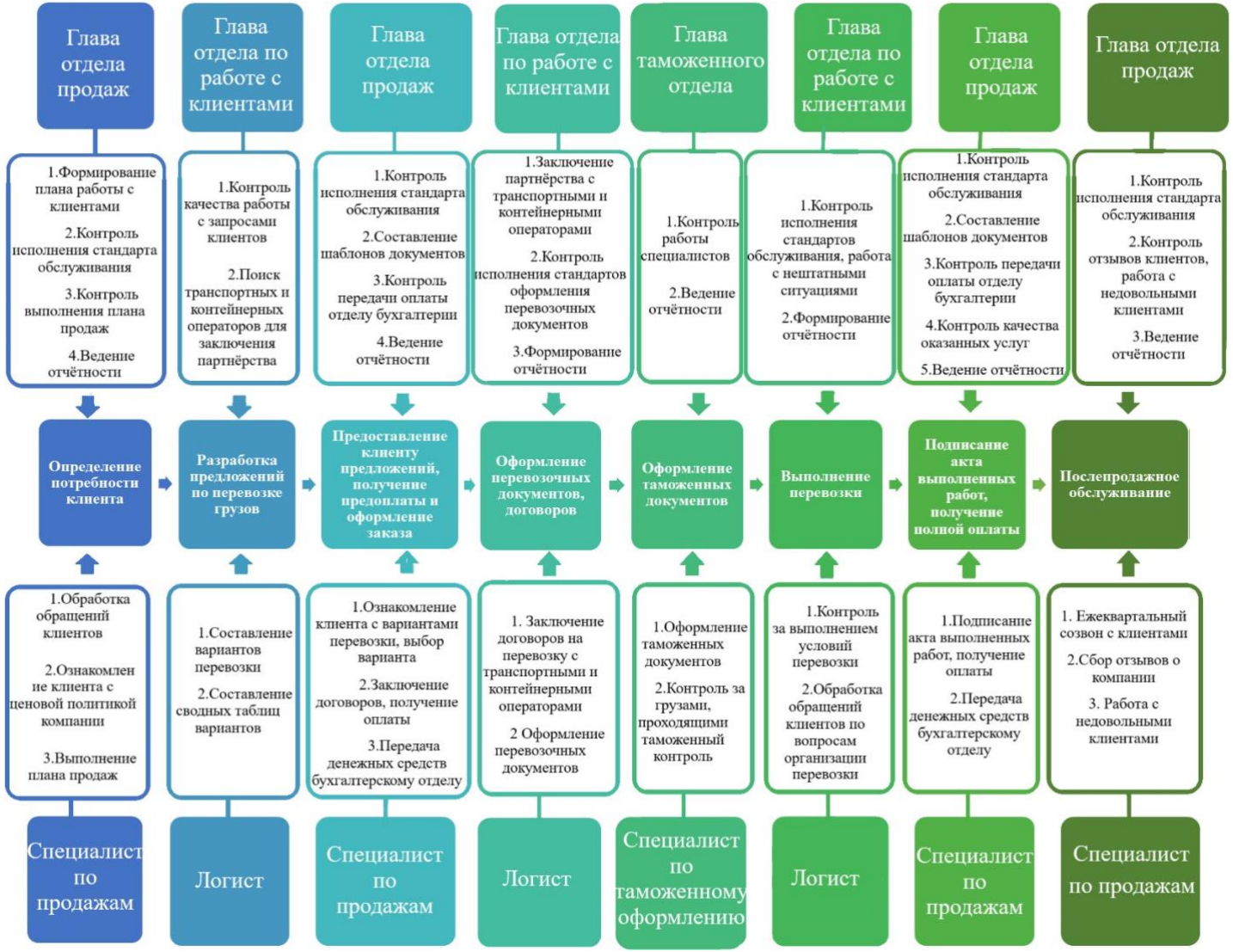

Рисунок 1- Цепочка создания ценности компании ООО «НОВЕЛКО», включающая исполнителей и менеджеров.

Источник: разработано автором

Соотнесём этапы создания конечного продукта и исполнителей, задействованных в основных бизнес-процессах и выполняющих эти этапы, и сведём информацию в таблицу 2.

Таблица 2 - Исполнители основных бизнес-процессов

Исполнитель	Этап
Специалист по продажам	Определение потребности клиента
Логист	Разработка предложений по перевозке грузов для клиента
Специалист по продажам	Предоставление клиенту предложений по перевозке грузов, получение предоплаты и оформление заказа
Логист	Оформление перевозочных документов, договоров о перевозке с компаниями-партнёрами
Специалист по таможенному оформлению	Оформление таможенных документов
Логист	Выполнение перевозки
Специалист по продажам	Получение оплаты
Специалист по продажам	Послепродажное обслуживание

Источник: разработано автором

Далее необходимо соотнести работу исполнителей и работу руководящих менеджеров (таблица 3).

Таблица 3 - Руководители исполнителей, задействованных в основных бизнес-процессах.

Менеджер	Исполнитель
Руководитель отдела продаж	Специалист по продажам
Руководитель отдела по работе с клиентами	Логист
Руководитель таможенного отдела	Специалист по таможенному оформлению

Источник: разработано автором

В компании ООО «НОВЕЛКО» также существуют отделы, которые занимаются обеспечивающими процессами:

1. Отдел кадров.
2. Отдел бухгалтерии.
3. Отдел маркетинга.

Менеджеров и исполнителей, участвующих в обеспечивающих процессах, и их обязанности необходимо включить в таблицу 4.

В компании ООО «НОВЕЛКО» существуют ещё две управляющие позиции:

1. Позиция генерального директора, занимаемая владельцем компании ООО «НОВЕЛКО;
2. Позиция директора производственного департамента, главенствующая над позициями руководителей отдела по работе с клиентами, отдела продаж и таможенного отдела.

Директор производственного департамента прежде всего занимается вопросами организации и контроля работы производственных отделов, участвующих в цепочке создания ценности компании. Также директор производственного департамента участвует в разработке и корректировке планов-графиков работы, внедрении информационных технологий в производственный процесс, а также занимается учётом производственных процессов и контролем за выполнением норм.

3. Расчёт расходов на оплату труда.

Для определения объёма расходов на оплату труда необходимо сначала рассчитать численность работников компании ООО «НОВЕЛКО» на основе трудоёмкости в соответствии с выполняемыми персоналом обязанностями.

Рассчитаем объём оплаты труда для специалистов по продажам и сведём в таблицу 5. Аналогично проводим расчет для логистов, специалистов по таможенному оформлению, менеджерам по кадрам, маркетологов, бухгалтеров. По окончании проведения расчётов объёмов оплаты для исполнителей, выполняющих работу как по основным этапам создания ценности, так и по обеспечивающим основной процесс производства видам деятельности, необходимо свести все результаты в сводную таблицу 6.

Таблица 4 - Обеспечивающие процессы компании ООО «НОВЕЛКО»

Менеджер	Процессы	Исполнитель	Процессы
Отдел кадров			
Руководитель отдела кадров	Контроль подбора персонала	Менеджер по кадрам	Соискание персонала
	Заключение трудовых договоров		Ведение отчётности и статистики
	Подготовка приказов, связанных с начислением доплат		Ведение кадрового делопроизводства, составление графиков работы и отпусков и контроль за их соблюдением
	Своевременная подготовка и сдача отчётов по вопросам персонала руководству		
	Вопросы стажировки и обучения кадров		
	Контроль исполнения стандартов ведения отчётности и статистики		Оформление, составление и учёт трудовых книжек, формирование личных дел
Отдел бухгалтерии			
Главный бухгалтер	Финансовое планирование	Бухгалтер	Проведение бухгалтерских операций
	Организация и контроль работы отдела		
	Контроль соблюдения порядка оформления бухгалтерской документации		
	Обеспечение создания расчётов по зарплате, начислений и платежей		Ведение налоговой отчётности
	Составление отчётности		Ведение бухгалтерской отчётности
Отдел Маркетинга			
Руководитель отдела маркетинга	Разработка маркетинговой стратегии и её реализация	Маркетолог	Анализ рынка
			Ведение социальных сетей
	Анализ отчётности и контроль статистики		Размещение рекламы, отслеживание результатов
	Организация и контроль работы маркетологов		Ведение отчётности и статистики
			Составление портрета потребителя

Источник: разработано автором

Таблица 5 - Расчёт объёмов оплаты труда для специалистов по продажам.

Функция	Время, ч.	Раз в год	Трудоём-кость, ч/г	Численность, чел.	Оплата труда по ведомости, р.	Начисления на оплату, р.	Всего, р.
Обработка обращений клиентов	0,333	9284	3094,67	1,39	12771,85	3857,10	16628,95
Ознакомление клиента с ценовой политикой компании	0,167	9284	1547,33	0,70	6385,93	1928,55	8314,47
Выполнение плана продаж	4	247	988	0,44	4077,53	1231,41	5308,94
Ознакомление клиента с вариантами перевозки	1	2350	2350	1,06	9698,57	2928,97	12627,54
Заключение договоров, получение оплаты	0,5	2350	1175	0,53	4849,29	1464,48	6313,77
Передача денежных средств бухгалтерскому отделу	0,333	2321	773,67	0,35	3192,96	964,27	4157,24
Подписание акта выполненных работ, получение оплаты	0,5	2321	1160,5	0,52	4789,44	1446,41	6235,86
Ежеквартальный созвон с клиентами	773,67	4	3094,67	1,39	12771,85	3857,10	16628,95
Сбор отзывов о компании	150	50	7500	3,37	30952,89	9347,77	40300,66
Работа с недовольными клиентами	1	123,5	123,5	0,06	509,69	153,93	663,62
Итого			21807,33	9,81	90000	27180	117180

Источник: разработано автором

Таблица 7 - Расчёт объёмов оплаты труда для руководителя отдела продаж

Функция	Время,ч.	Раз в год	Трудоём-кость, ч/г	Численность, чел.	Оплата труда по ведомости, р.	Начисления на оплату, р.	Всего, р.
Формирование плана работы с клиентами	9	12	108	0,0485	6395,47	1931,43	8326,90
Контроль исполнения стандарта обслуживания	0,333	2321	773,67	0,3480	45814,48	13835,97	59650,45
Контроль выполнения плана продаж	2	12	24	0,0107	1421,21	429,20	1850,42
Составление шаблонов документов	9	2	18	0,0080	1065,91	321,90	1387,81
Контроль передачи оплаты отделу бухгалтерии	0,083	2350	195,83	0,0880	11596,72	3502,21	15098,94
Контроль качества оказанных услуг	0,167	2321	386,83	0,1740	22907,24	6917,98	29825,22
Контроль отзывов клиентов, работа с недовольными клиентами	1	232,1	232,1	0,1044	13744,34	4150,79	17895,13
Ведение отчётности	9	12	108	0,0485	6395,47	1931,43	8326,90
Приём и обучение сотрудников	180	1	180	0,0809	10659,12	3219,054	13878,17
Итого			2026,4	0,9115	120000	36240	156240

Источник: разработано автором

Таблица 6 - Сводная таблица объёмов оплаты и численности персонала.

Исполнитель	**Численность, чел.**	**Оплата труда, руб.**	**Оплата труда+ Начисления, руб.**
Специалист по продажам	10	900000	1171800
Логист	10	1000000	1302000
Специалист по таможенному оформлению	2	160000	208320
Менеджеры по кадрам	2	100000	130200
Бухгалтер	1	50000	65100
Маркетолог	2	160000	208320
Итого	27	2 370 000	3 085 740

Источник: разработано автором

Учитывая то, что расходы на оплату труда исполнителей на 1 месяц составят 3 085 740 рублей, расходы за год составят

$$3\,085\,740 * 12 = 37\,028\,880 \text{ рублей.}$$

Теперь необходимо провести такие же расчёты относительно менеджеров, руководящих исполнителями и на этапах основных производственных процессов, и на этапах обеспечивающих, и на основании таблиц с расчётами создать сводную таблицу с численностью и оплатой труда менеджеров.

Сначала необходимо рассчитать объём оплаты руководителя отдела продаж и свести расчёты в таблицу 7. Далее рассчитаем размер затрат на оплату труда для руководителя отдела по работе с клиентами, руководителя таможенного отдела и руководителя отдела кадров.

Аналогично проводим расчет размеров оплаты труда главного бухгалтера, руководителя отдела маркетинга, директора производственного департамента.

После проведения расчётов объёмов оплаты для каждого из менеджеров, выполняющих работу как по основным этапам создания ценности, так и по обеспечивающим основной процесс производства, необходимо свести результаты в сводную таблицу 8.

Таблица 8 - Сводная таблица объёмов оплаты и численности менеджеров.

Исполнитель	**Численность, чел.**	**Оплата труда, руб.**	**Оплата труда+ Начисления,руб.**
Руководитель отдела продаж	1	120000	156240
Руководитель отдела по работе с клиентами	1	130000	169260
Руководитель таможенного отдела	1	100000	130200
Руководитель отдела кадров	1	80000	104160
Главный бухгалтер	1	80000	104160
Руководитель отдела маркетинга	1	90000	117180
Директор производственного департамента	1	150000	195300
Итого	7	750000	976500

Источник: разработано автором

Учитывая то, что расходы на оплату труда исполнителей на 1 месяц составят 976 500 рублей, расходы за год составят

$$976\,500 * 12 = 11\,718\,000 \text{ рублей.}$$

Тогда общие расходы на оплату труда всех сотрудников сведём в таблицу 9.

Таблица 9 - Сводная таблица объёмов оплаты по всем сотрудникам.

Персонал	Оплата в год, руб.	Итого
Менеджеры	11 718 000	48 746 880
Исполнители	37 028 880	

Источник: разработано автором

Таким образом, общие затраты на оплату работы сотрудников составляют 48 746 880 рублей.

4. Организационная структура

Исходя из данных о существующих в компании ООО «НОВЕЛКО» отделов необходимо создать схему организационной структуры предприятия.

Генеральный директор компании определяет отрасль деятельности и стратегию развития ООО «НОВЕЛКО», составляет портфель услуг и назначает их стоимость, а также контролирует реализацию стратегии в процессе оказания транспортно-логистических услуг.

На рисунке 2 изображена организационная структура, увязанная с цепочкой создания ценностей компании ООО «НОВЕЛКО».

5. Расчёт сметы расходов по этапам создания стоимости.

Составление сметы расходов необходимый этап, который позволяет понять, правильную ли ценовую политику ведёт компания и помогает её скорректировать. Поэтому необходимо выделить все статьи расходов, а после увязать их с цепочкой создания ценности.

Можно выделить такие расходы как аренда помещения, оплата связи и коммуникаций, оплата обслуживания официального сайта, оплата пакета WORD MICROSOFT, оплата С1 для бух учёта, покупка канцелярии, поддержание работоспособности рабочих мест, траты на обучение и повышение квалификации сотрудников, рекламные акции, проведение мероприятий, оплата аренды контейнеров, оплата транспортировки, расходы на заработную плату [13].

С учётом описанных выше статей, составим таблицу 10, где распределим все расходы по этапам создания ценности.

Ранее в расчетах не учитывались расходы на заработную плату исполнителей и менеджеров обеспечивающих процессов, поэтому рассчитаем эти показатели расходов в таблице 11.

Согласно бухгалтерскому отчёту компании «НОВЕЛКО» за 2021 год объём полученной выручки составил 260 366 000 рублей, прочие расходы компании составляют 22 361 000.

При этом сумма расходов составляет:

$218\,134\,538{,}2 + 8\,124\,480 + 22\,361\,000 =$248 620 018,2 рублей.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что выручка после всех расходов составит:

$260\,336\,000 - 248\,620\,018{,}2 =$11 715 981,78 рублей.

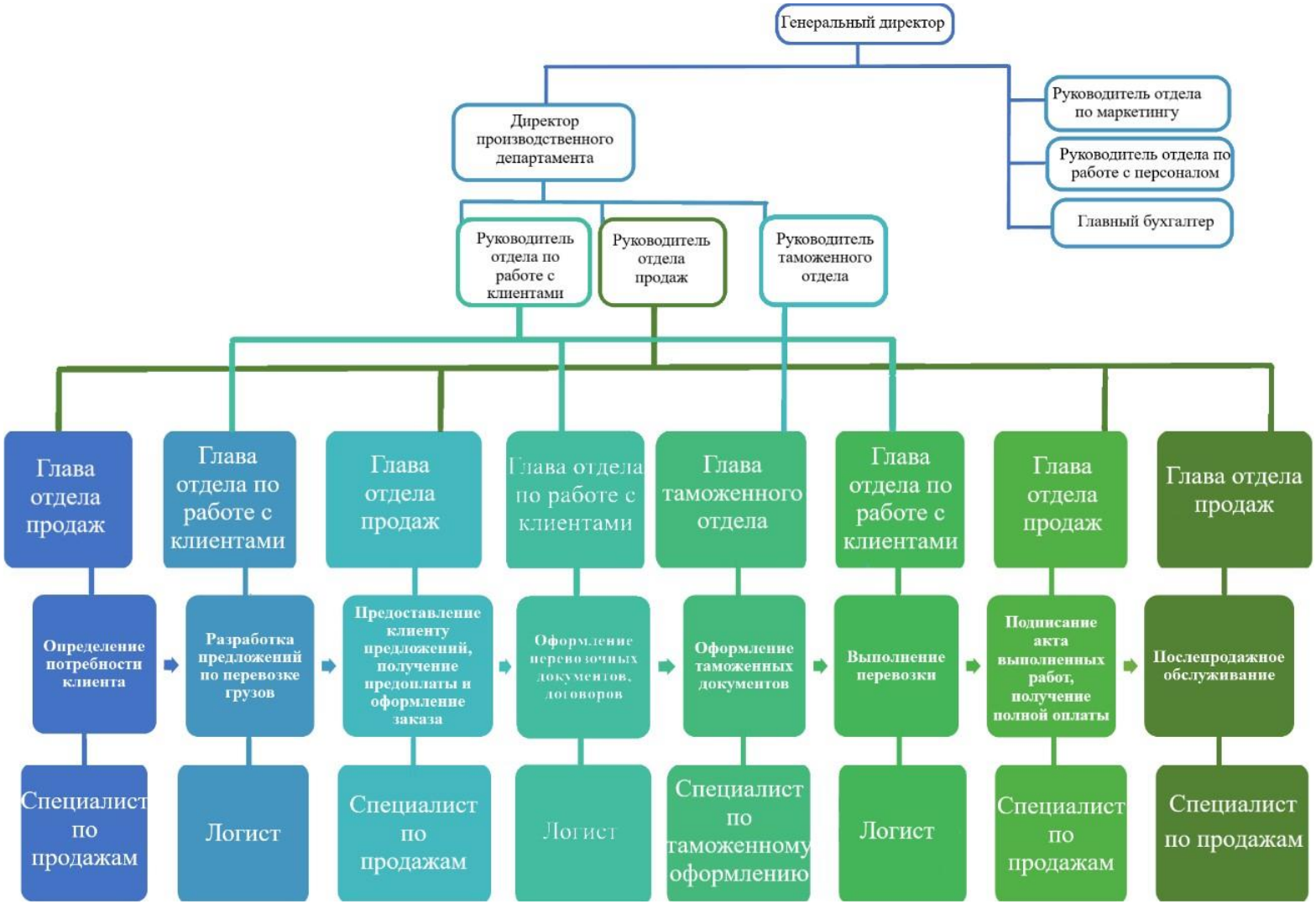

Рисунок 2 - Организационная структура ООО «НОВЕЛКО».

Источник: разработано автором

Таблица 10.- Сумма расходов по этапам цепочки создания ценности.

Расходы, месяц	Этап цепочки создания ценности								Всего	Всего за год
	1	2	3	4	5	6	7	8		
Оплата труда										
исполнитель	30252,36	41465,90	21019,93045	47779,90	104160,00	40954,20	8314,47	57593,23	351540,00	4218480
менеджер	51584,17	96919,787	51731,947	70020,83	152790,81	60039,80	81557,17	59301,97	623946,52	7487358,21
Постоянные затраты										
аренда помещения	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	100000,00	1200000
оплата связи и коммуникаций	1437,5	1437,5	1437,5	1437,5	1437,5	1437,5	1437,5	1437,5	11500,00	138000
оплата обслуживания официального сайта	1250		1250				1250	1250	5000,00	60000
плата пакета WORD MICROSOFT	5750	7666,67	5750	7666,67	4600	7666,67	5750	5750	50600,00	607200
оплата С1 для бух учёта			8700				8700		17400,00	208800
покупка канцелярии	7937,5	10583,33	7937,5	10583,33	6350	10583,33	7937,5	7937,5	69850,00	838200
поддержание работоспособности рабочих мест	2083,33	2083,33	2083,333333	2083,33	2083,33	2083,33	2083,33	2083,33	16666,67	200000
траты на обучение и повышение квалификации сотрудников	10625	14166,67	10625	42500	42500	14166,67	10625	10625	155833,33	1870000
рекламные акции	10000							10000	20000,00	240000
проведение мероприятий	12500							12500	25000,00	300000
Переменные затраты										
оплата аренды контейнеров			1934166,67						1934166,7	23210000
оплата транспортировки			14796375						14796375	177556500
итого	145919,87	186823,19	16853576,88	194571,5	326421,65	149431,5	140154,9	180978,5	18177878	218134538

Источник: разработано автором

Таблица 11 - Сумма расходов по этапам цепочки создания ценности.

Персонал	Количество, чел.	Расходы на заработную плату, включая налоги в год, руб.
Кадровый отдел		
Менеджер по кадрам	2	1 562 400
Руководитель отдела кадров	1	781 200
Бухгалтерский отдел		
Бухгалтер	1	781 200
Главный бухгалтер	1	1 249 920
Маркетинговый отдел		
Маркетолог	2	2 499 840
Руководитель отдела маркетинга	1	1 249 920
Итого	8	8 124 480

Источник: разработано автором

Это является довольно хорошим результатом, но важно учитывать и то, что у компании есть кредиторская задолженность, а также как краткосрочные, так и долгосрочные обязательства, по которым также необходимо производить оплаты.

Согласно бухгалтерскому отчёту, чистая прибыль компании на 2021 год составила 5 565 000 рублей, при этом рентабельность продаж компании составляет 0,4%, а коэффициент автономии является отрицательным и равен -0,07 при норме от 0,5 и более. Это указывает на несовершенство системы управления компанией.

6. Планирование изменений в системе управления

Задачей любой коммерческой компании является получение наибольшей прибыли. Для компании ООО «НОВЕЛКО» это особенно важно, так как её существование находится под угрозой из-за критически низкого уровня автономии компании, т.е. компания не является независимой от кредиторов. Для того, чтобы увеличить автономию компании необходимо вложить денежные средства в основные средства активов компании, что невозможно из-за низкого уровня чистой прибыли.

Низкий уровень чистой прибыли является следствием низкой рентабельности продаж. Для увеличения рентабельности продаж можно прибегнуть к следующим мероприятиям:

1. **Увеличить прибыль путём повышения средней стоимости услуг.** К концу 2022 года уровень инфляции составит 12%. Повышение стоимости услуг на 12% было бы весьма логичным шагом, но создающем риск потери части клиентов. Поэтому лучше всего было бы обратить внимание на заключение специалистами по продажам более длительных и дорогостоящих договоров перевозок или выполнение гос. заказов.

2. **Уменьшить расходы компании путём объединения таможенного отдела и отдела по работе с клиентами.** Работники таможенного отдела не нагружены в полной мере: 1,566-рассчётная численность специалистов и 0,57- расчётная деятельность руководителя отдела таможни. Учитывая специфику работы логистов, было бы правильнее упразднить должность руководителя отдела таможни, а работников перевести в отдел по работе с клиентами, после чего можно разделить специалистов отдела на логистов, занимающихся перевозками внутри Российской Федерации и логистов, занимающихся международными перевозками, которые и занимались бы таможенным документооборотом. При таком стечении обстоятельств нагрузка руководителя по работе с клиентами возросла бы до 9, 99, что находится в пределах нормы, а также данного руководителя стоило бы проверить на компетентность для работы с таможенной документацией.

3. **Уменьшить расходы компании путём поиска новых транспортных и контейнерных операторов руководителем отдела работы с клиентами и директором производственного департамента.** Большую часть расходов занимает именно оплата работы транспортных и контейнерных

операторов. Поиск и заключение договоров на более выгодных условиях могло бы значительно увеличить выручку компании.

4. **Увеличение расходов на маркетинг.** Также одним из решений недостатка выручки может быть проведение более успешной маркетинговой стратегии.

Выводы

В рамках проведенного исследования и проектирования системы управления компанией ООО «НОВЕЛКО» определены направления улучшения существующей системы управления, в частности, содержание избыточного таможенного отдела, неэффективная работа директора производственного департамента, руководителя отдела по работе с клиентами, а также маркетингового отдела.

Согласно поставленной цели решён ряд задач:

- определена ценность услуг компании ООО «НОВЕЛКО» для конечного потребителя;
- создан макет цепочки создания ценности компании;
- рассчитана нормативная численность персонала и размеры затрат на оплату заработных плат;
- построена иерархическая организационная структура управления компанией.

Список источников

1. NOVELCO-международная транспортная компания [Электронный ресурс]- режим доступа: https://novelco.ru/. Дата обращения: 20.10.2022

2. ООО "НОВЕЛКО": бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс]- режим доступа :https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7733744331_ooo-novelko. Дата обращения: 20.10.2022

3. ООО «НОВЕЛКО», Солнечногорск, проверка по ИНН[Электронный ресурс]- режим доступа: https://www.audit-it.ru/contragent/1107746720322_ooo-novelko. Дата обращения: 20.10.2022

4. Проектирование систем управления_38.04.02._ МПД(ЭКЗАМЕН):Презентация [Электронный ресурс]- режим доступа: https://study.rea.ru/mod/scorm/player.php?a=7553&currentorg=tema_4_organizuiushchaia_skhema_2021_08_19_organization&scoid=17194. Дата обращения:24.10.2022.

5. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.

6. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.

7. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.

8. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.

9. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017. № 4. С. 30.

10. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Построение системы управления организациями сферы услуг // Экономика и предпринимательство. 2017. No 3—2.

11. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Менеджмент: учебник /Бакалавриат и магистратура. : КноРус, 2021. — 421 с

12. Бутенко Я.А., Ляндау Ю.В., Масленников В.В., Сулимова Е.А./ Проектирование системы управления бизнесом: учебное пособие — Москва: Русайнс, 2020. — 104 с.

13. Расход канцтоваров в офис- нормы и как посчитать| Записки хорошего секретаря| Дзен[Электронный ресурс]- режим доступа: https://dzen.ru/media/id/5b4dc93871bf7800a9b4bc51/rashod-kanctovarov-v-ofis--normy-i-kak-poschitat-5c1b938771aad100a9e2da8a. Дата обращения:01.11.2022

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ПО ТОРГОВЛЕ МАГАЗИН ОДЕЖДЫ «ZARA»

Заварзина Е.А.
магистрант программы «Менеджмент предпринимательской деятельности»
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва

DESIGNING AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF THE COMPANY TRADING CLOTHING STORE "ZARA"

Zavarzina E.A.
master's degree program "Management entrepreneurship"
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

Аннотация

В статье рассмотрено применение методики построения системы управления применительно к организации розничной торговли. Обоснована цепочка создания ценностей магазина одежды в г. Москве, проведен расчет численности менеджеров и исполнителей, построена организационная структура. В результате определено направление трансформации процесса создания ценности. Методика, изложенная в статье применима к различным организациям розничной торговли.

Ключевые слова: цепочка создания ценности, организационная структура, процесс создания стоимости, смета расходов.

Abstract

The article considers the application of the methodology of building a management system as applied to the organization of retail trade. Justified the chain of value creation clothing store in Moscow, the calculation of the number of managers and performers, built an organizational structure. As a result the direction of value creation process transformation was determined. The methodology outlined in the article is applicable to various retail organizations.

Keywords: value chain, organizational structure, value creation process, cost estimates.

1. Основная часть

Торговля трендовой молодежной одеждой безусловно является прибыльным бизнесом. По некоторым оценкам, его обороты в России достигают 150 000 000 $, а у одного из главных европейских игроков рынка — бренда Zara — оборот составляет 2 400 000 000 $. Логотип Zara знаком всем - королевам, голливудским кинозвездам, офисным сотрудникам, студенткам. Брендированные пакеты с этим логотипом невозможно не встретить на улицах крупнейших городов по всему миру.

В магазинах бренда ZARA есть мужская, детская, и женская одежда. Последняя из них имеет нескольких линий:

- ✓ «Woman» имеет определенный, крой и шьется, как правило, в деловом стиле из натуральных материалов. Вещи коллекции Zara Woman отличаются также высокой стоимостью, в отличии от других линеек этого бренда.
- ✓ Линия «Basic» представляет собой вещи повседневного стиля, в состав которых входят не только натуральные, но и синтетические волокна, именно поэтому и стоимость этих вещей является более доступной в отличии от Zara Woman.
- ✓ «Trafaluk/Street fashion» – это линия молодежной одежды, ориентированные на девушек до 25 лет. Как правило, для данной коллекции в магазине отводится отдельный зал. Одежда отличается яркими цветовыми решениями и оригинальным кроем. Концепцией коллекций считается выражение индивидуальности через одежду.

Ассортимент предоставляемых услуг:

1. Подбор индивидуального решения для каждого клиента.
2. Примерка одежды.

3. Услуги по подшиву одежды.

2. Цепочка создания ценностей

Представим объект управления в виде последовательных процессов создания ценности [1, 4, 5]. Каждый из этапов в цепочке представляет собой определенные действия, которым необходимы исполнитель и управленец – директор [3]. В цепочке присутствуют такие сотрудники как:

- Администратор
- Продавец
- Байер
- Товаровед

Для каждого из сотрудников в цепочке прописаны определенные действия, которые по должностной инструкции они обязаны выполнять ежедневно, еженедельно и тому подобное. Управленцы, в свою очередь, обязаны проводить постоянный контроль над действиями исполнителей, также проверять удовлетворённость клиентов, и параллельно заниматься финансовой стороной бизнеса [2].

Цепочка создания ценности бывают двух видов: втягивающая и выталкивающая, каждая из них подходит под свой определенный бизнес и структуру организации. В данной организации – магазина одежды цепочка является – втягивающей, когда клиент из ограниченного ассортимента делает выбор [6].

Так как наша организация осуществляет торговлю, персонал, ориентированный на работу с клиентом, формирование и создание торговли происходит во время взаимодействия с клиентами, покупатель выбирает вещи из представленного ассортимента в магазине – поэтому, считаем, что цепочка является правильно выбранной. Для данного магазина одежды цепочка создания ценностей разработана и представлена на рисунке 1.

Технологическая цепочка осуществления продаж состоит из

следующих этапов:

- Консультирование клиентов
- Помощь в выборе размера, цвета

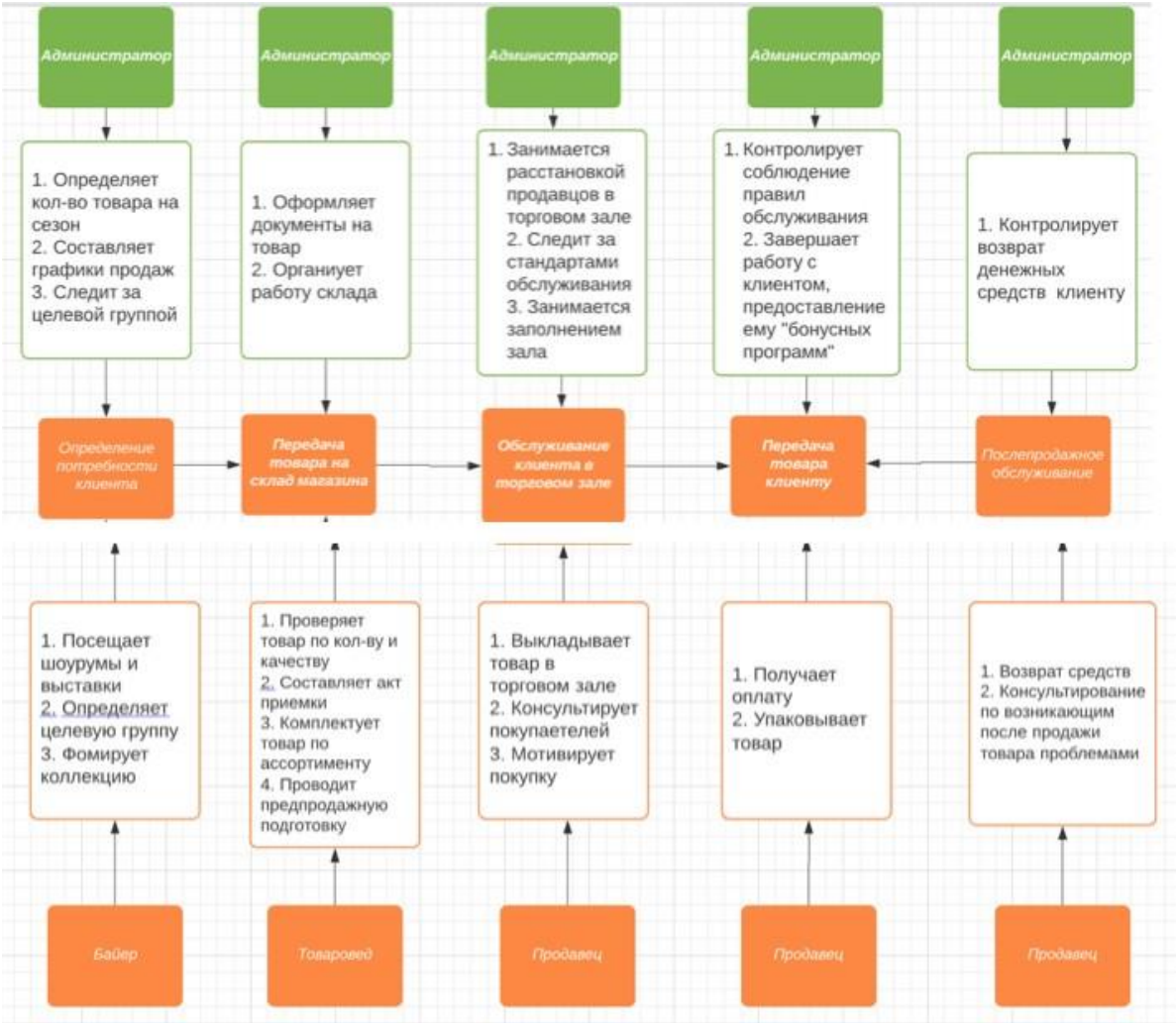

Рисунок 1. Цепочка создания ценностей магазина одежды.

Источник: разработано автором

- Примерка выбранного товара в зоне примерочных
- Оплата выбранного товара в кассовой зоне

Пример оформления приведен на рис.4.

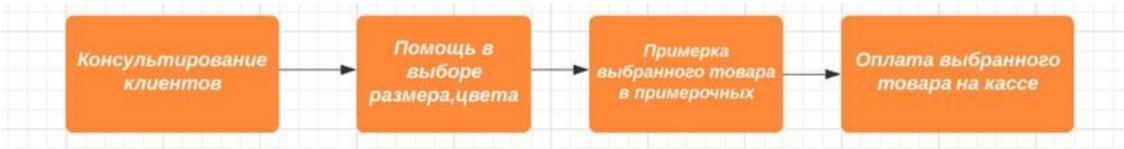

Рисунок 4. Технологическая цепочка магазина одежды

Источник: разработано автором

3. Расчет трудоемкости

После составления цепочки следующий этап — расчет трудоемкости работников. Расчет трудоемкости администратора по бизнес-процессу «Выявление потребности / Продажа товаров» представлен ниже в таблице 1.

Таблица 1. Расчет трудоёмкости администратора.

Действия	Продолжи-тельность (часах)	Периодич-ность (год)	Продолжи-тельность (часах)
Контроль плана продаж	30/60	182,5	91,25
Определение целевых групп и возможных контактов с клиентами	30/60	26	13
Формирование плана работы с клиентами	40/60	35	24
Контроль исполнения стандарта обслуживания	60/60	730	730
Оформление возврата товара	30/60	912	456
Итого			**1314,25**
Ставка администратора			**0,6671**

Источник: разработано автором

Для расчета трудоемкости необходимо узнать продолжительность в часах для каждого действия.

- Контроль плана продаж занимает 30 минут в день (30/60), данное действие повторяется 1 раз в день, для расчета периодичности в год умножаем 30/60 на 365, получаем 182,5. Теперь продолжительность в часах умножаем на периодичность в год, и получаем всего равное 91,25.
- Определение целевых групп и возможных контактов с клиентами наданное действие уходит 30 минут (30/60), повторяемость один раз в неделю. Периодичность в год выходит 26 раз, всего получаем 13 часов.
- Формирование плана работы с клиентами уходит по 30 минут (30/60)раз в неделю, в год получаем 26, всего 13 часов.
- Контроль исполнения стандарта обслуживания уходит по 60 минут (60/60) два раза в день, периодичность в год 730, всего рассчитываем, как 60/60умножаем на 730, выходит 730.

- Оформление возврата товара делаем по 5 возвратов в день, периодичность в год рассчитываем, как 30/60 умножаем на 5 и на 365, выходит 912. Далее, рассчитываем всего 30/60 умножаем на 912, выходит 456.

Следующий шаг складываем получившиеся время по всем процессам (1374) и делим на 1970 часов [1], итого выходит ставка администратора по бизнес-процессу «Выявления потребности» равна ≈ 0,67.

Далее, рассчитываем трудоемкость «Выявление потребности/ Продажа товара» в роли продавца-кассира, расчеты приведены в таблице 2.

Таблица 2. Расчет трудоёмкости продавца

Действия	Продолжи-тельность (часах)	Периодич-ность (год)	Продолжи-тельность (часах)
Выявление потребности клиента	10/60	1216,7	202,8
Подобрать необходимый размер	10/60	912,5	152,1
Выполнение плана продаж	40/60	243	162
Принять оплату у клиента	5/60	547,5	45,6
Итого			**562,5**
Ставка исполнителя			**0,2855**

Источник: разработано автором

- Выявление потребности клиента 10 минут на одного заходящего (10/60), приходов 20 шт. Периодичность в год получаем 1216,7. Продолжительность в часах умножаем на продолжительность в год, получаем 101.

- Подобрать необходимый размер 10 минут на одного клиента (5/60), пришедших 15 шт. Периодичность в год получаем 912,5. Продолжительность в часах умножаем на продолжительность в год, получаем 20,25.

- Выполнение плана продаж 40 минут в день, один раз в день, в год получаем 243. Всего выходит 162.

- Принять оплату клиента 5 минут на одного покупателя (5/60),

людей будет 18 шт. Периодичность в год равна 547,5. Продолжительностьв часах умножаем на продолжительность в год, получаем 45,6. Итого выходит ставка исполнителя по бизнес-процессу «Выявления потребности/Продажа товара» равна ≈ 0,29.

Следующий бизнес-процесс «Работа на складе», в роли исполнителя – Товаровед, подробнее расчеты в таблице 3.

Таблица 3. Расчет трудоёмкости товароведа

Действия	Продолжи-тельность (часах)	Периодич-ность (год)	Продолжи-тельность (часах)
Распределение поставки	30/60	913	456,5
Принятие	15/60	456	114
Заполнение документов	10/60	305	51
Проверка соответствия товара	10/60	305	51
Возврат брака	5 / 60	152	13
Итого			**685,5**
Ставка исполнителя			**0,347969543**

Источник: разработано автором

По аналогичным расчетам, проведенным в таблице 1, выходит, если в день у кладовщика будет 5 коробок с вещами, ставка равна ≈ 0,35. Далее, рассчитываем трудоемкость управляющего по бизнес-процессу «Диагностика магазина» в таблице 4.

Таблица 4. Расчет трудоёмкости директора.

Действия	Продолжи-тельность (часах)	Периодич-ность (год)	Продолжитель ность (часах)
Контроль плана продаж	20/60	121,6	40,5
Мониторинг удовлетворенности клиентов	20/60	122	41
Определение целевых групп и возможных контактов с клиентами	60/60	365	365
Контроль исполнения стандарта обслуживания	30/60	182,5	91,25
Оформление возврата товара	15/60	91	22,75
Проведение собеседований	50/60	304,2	253,5
Итого			**905,25**
Ставка директора			**0,45**

Источник: разработано автором

Периодичность представленных действий составляет 1 раз в день на протяжении 365 дней.

Переходим к следующему бизнес-процессу, рассчитываем трудоемкость для исполнителя – байера (таблица 5).

Таблица 5. Расчет трудоёмкости байера

Действия	Продолжи-тельность (часах)	Периодич-ность (год)	Всего
Формирование коллекции	50/60	730	730
Определение кол-ва товара на сезон	30/60	182,5	91,25
Контроль и анализ потребностей целевых групп	20/60	608	202,6
Посещение шоурумов, баз поставщиков	30/60	182,5	91,25
Итого			**1115,1**
Ставка на менеджера			**0,56**

Источник: разработано автором

Проанализировав все вышеописанные расчеты трудоемкости сотрудников, делаем следующий вывод, для магазина одежды необходимо два управляющих и три исполнителя. Исходя из данных ставок, получается, что в штат компании необходим: один продавец, так как поток клиентов увеличивается.

Организационная структура

Следующий этап - построение организационной структуры магазина одежды, для этого необходимо описать всех сотрудников, которые упомянуты выше в цепочке ценностей [4].

В организационной структуре добавилась позиция – продавец-кассир предоставляет возможность обрабатывать растущий поток клиентов магазина. В обязанности продавца будут входить следующие задачи:

- Выявление потребности клиента.

- Подобрать необходимый размер.
- Выполнение плана продаж.
- Принять оплату у клиента.

На рисунке 3 построена организационная структура магазина одежды, включающая в себя администратора, исполнителей, директора и владельца бизнеса.

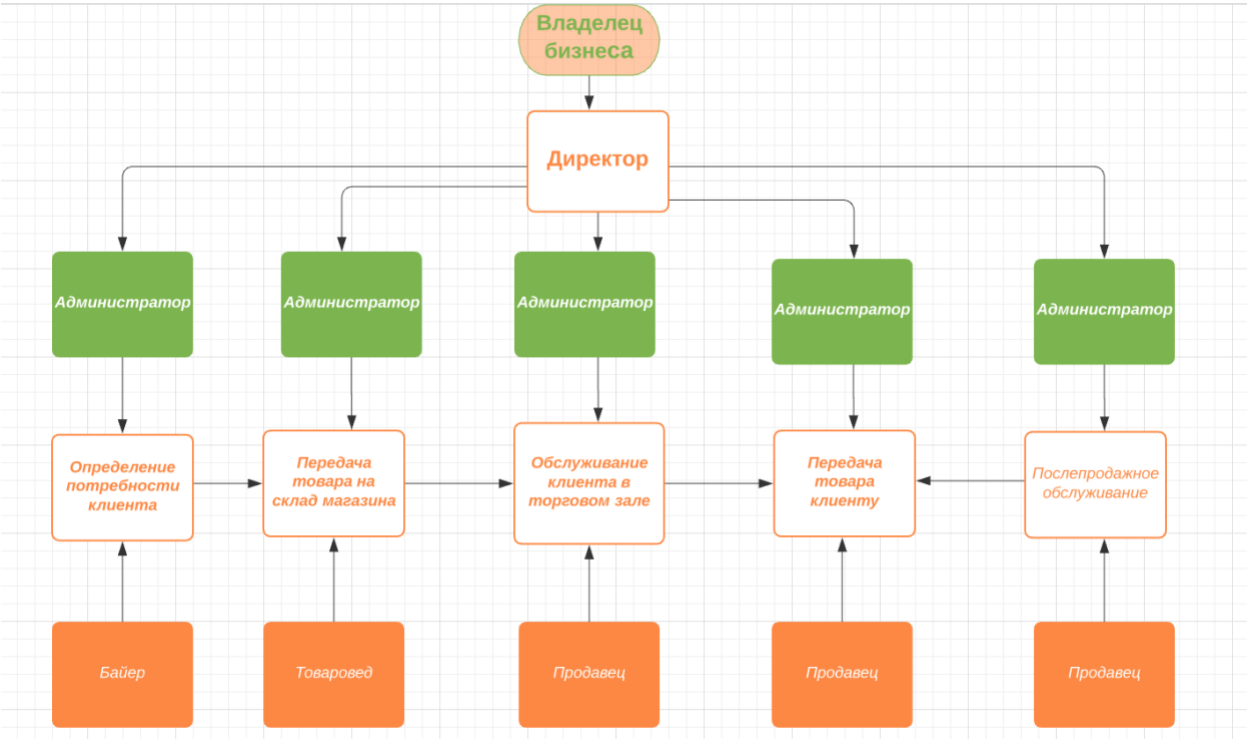

Рисунок 5. Организационная структура магазина одежды

Источник: разработано автором

Расчет сметы расходов по этапам процесса создания стоимости

Следующим этапом необходимо провести расчеты стоимости по этапам цепочки создания ценностей, начинаем с используемых ресурсов, переменные расходы (цена) [5]. Подробный расчет по всем материалам представлен в таблице 9. Для подсчета используемых ресурсов необходимо понимание затрат наперсонал, для этого в таблице 10 рассчитываем заработную

плату сотрудников. После расчета получается, на год переменные ресурсы обходятся магазину одежды в 2 318 400 руб.

Приступаем к расчетам постоянных расходов в таблице 11 ниже.

Итого постоянные расходы обходятся магазину одежды в 3 901 752 руб. в год.

Следующий этап, необходимо рассчитать налоги, которые будет уплачивать магазин одежды. Для этого складываем все заработные платы сотрудников, сумма составляет 193 200 руб. в месяц и рассчитываем налоговые отчисления в таблице 12.

Таблица 9. Расчет используемых ресурсов, переменных расходов.

Наименование	Количество (шт.)	Цена закупки (руб.)
Униформа сотрудников	20 000 1 набор на работника, 2 раза в год меняется, 6 сотрудников	240 000 6 сотрудников х 2 раза в год 12 комплектов х 20 000
Вешалки	1 080 3 в день ломаются, в месяц 150 (3х30) * 12 месяцев	2 700 (2,5 руб. 1 вешалка х 1080)
Услуги клининга	2 000 5 раза в неделю (7х4) * 12 месяцев	672 000 (2000 руб х 336 раз в год)
Вывоз и утилизация мусора	180 (1 раз в 1 день, в месяц 30 х 12 месяцев)	730 000 (2000 руб. 1 вывоз и утилизация х 365)
Канцелярия	10 000 (1 коробка в месяц) 1 х 12 месяцев	120 000 (10.000 руб коробка х 12)
Электроэнергия (1 кВт.ч)	21 900 60 кВт.ч в день х 365 дней	119 793 5,47 руб. = 1 кВт.ч х 21 900)
Вода и водоотведение	730 – холодной, 730 – водоотведение 2 куб.м. в день холодной, 2 куб.м. в день водоотведение х 365 дней	38 025,7 холодное водоснабжение куб.м. 32,25 х 730 = 23 542,5 водоотведение куб.м. 19,84 х 730=14 483,2
Одноразовые маски	18 000 (1 маска на одного клиента,в день 50 клиентов, в месяц 1500 (50х30) * 12 месяцев	36 000 (2 руб. 1 маска х 18 000)
Персонал	1 байер, 2 продавца и 1 товаровед и 2 управляющих/администратора	2 318 400 39 200+67 200 +86 800 в месяц х 12
		Итого 4276918,7

Источник: разработано автором

Таблица 10. Расчет заработной платы работников

Наименование	Стоимость 1 часа	Кол-во в день	Итого в день	Кол-во рабочих дней в мес.	Стоимость в месяц	Кол-во сотрудников	Итого стоимость в месяц
Байер	280	10	2800	14	39200	1	39 200
Кладовщик/Продавец -кассик	160	10	1600	14	22400	3	67 200
Директор/ Администратор	310	10	3100	14	43400	2	86 800

Источник: разработано автором

Таблица 11. Расчеты постоянных расходов.

Наименование	Цена (руб.)
Аренда	2 160 000 (180 000 руб. в месяц х 12)
Зарплата директора и администратора	1 041 600 (86 800 руб. х 12)
Налоги на ЗП	700 152 (58 346в месяц х 12)
Итого	3 901 752

Источник: разработано автором

Таблица 12. Налоговые отчисления на заработную плату сотрудников, руб.

Отчисление в ПФР 22%	42 504
ФОМС 5,1%	9 853
ФСС 2,9%	5 603
ФСС. Страховые взносы 0,2%	386
НДФЛ 13%	25 116
Итого без НДФЛ	58 346

Источник: разработано автором

Планирование изменений в проектировании системы управления

Задача: владелец бизнеса хочет расширить сеть магазинов.

Управленческое решение: открыть новый магазин в другом городе.

Управленческие мероприятия: провести маркетинговое исследование районов рассматриваемого города. Выявить потенциально прибыльный район. Открыть магазин и привлечь новых клиентов рекламной кампанией.

Расчет трудоемкости: в связи с открытием нового магазина, у владельца появится необходимость в поиске исполнителя на роль управлявшего, а также исполнителей.

Новый магазин создаст дополнительные риски, так как создание нового проекта всегда потенциально может быть накладным. Несмотря на это, в новый магазин будет открыт набор исполнителей, в планах одного из опытных управляющих отправить на открытие нового магазина, для контроля. Проект позволит удвоить выручку владельца после прохождения срока окупаемости вложений.

Выводы

В данном исследовании система управления организацией построена на примере магазина одежды в городе Москве.

Реализованы следующие задачи:

1. Построен процесс создания ценности товара, работы, услуги (ТУР) и рассчитаны параметры;
2. Представлен объект управления в виде последовательных процессов создания ценности, указаны этапы цепочки, действия исполнителей и менеджеров. Объяснена ее выталкивающий или втягивающий принцип построения;
3. Рассчитана трудоемкость деятельности исполнителей, менеджеров и их численность;
4. Представлена организационная структура управления, сформирована иерархическое подчинение по основной деятельности;
5. Рассчитаны параметры процесса создания стоимости товара, работы, услуги;
6. Определенно направление трансформации процесса создания ценности.

Также, в работе произведено планирование изменений в работе магазина одежды, проблема: владелец считает нужным, открытие нового магазина одежды. Для этого необходимо проанализировать и найти новое место под магазин. Открытие нового магазина приведет к повышению выручки после срока окупаемости проекта.

Список литературы

1. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Менеджмент: учебник /Бакалавриат и магистратура. : КноРус, 2021. — 421 с
2. Бакшт К. Построение бизнеса услуг. С "нуля" до доминирования на рынке. И.: Питер, 2019 г. – 496
3. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Построение системы управления организациями сферы услуг // Экономика и предпринимательство. 2017. No 3—2.
4. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Менеджмент: учебник /Бакалавриат и магистратура. : КноРус, 2021. — 421 с
5. Бутенко Я.А., Ляндау Ю.В., Масленников В.В., Сулимова Е.А./ Проектирование системы управления бизнесом: учебное пособие — Москва: Русайнс, 2020. — 104 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Вильямс, 2017.
7. Аксенов Е.П. Финансовый менеджмент: закономерности, этапы развития // Финансовый менеджмент. – 2011. - № 4. – С. 14 – 23.
8. Бутенко Я.А., Ляндау Ю.В., Масленников В.В., Сулимова Е.А./ Проектирование системы управления бизнесом: учебное пособие — Москва: Русайнс, 2020. — 104 с.
9. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.
10. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации»,Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.
11. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации

управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал.2018. № 2. С. 37.

12. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.

13. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017.№ 4. С. 30.